



ПРАКТИКИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

НОВОСТИ

Итоги 3-го федерального конкурса «Тренер по бережливому производству» / 6

ИСТОРИЯ УСПЕХА

Интервью Анны Яковлевой, директора по стратегическому планированию ресторанов «Кофемания» / 12

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

Окно возможностей
Нацпроект помог косметической компании удвоить производительность / 17



Дорогие друзья!

Современный человек учится в течение всей жизни, постоянно узнает что-то новое. Английский писатель Бернард Шоу однажды сказал: «Если у вас есть яблоко и у меня есть яблоко и мы обменяемся этими яблоками, у каждого останется по одному яблоку. Но если у вас есть идея и у меня есть идея и мы обменяемся этими идеями, у каждого будет по две идеи». Эта мысль прекрасно отражает философию бережливого производства, где обмен опытом и идеями играет ключевую роль.

В этом выпуске мы подробно расскажем о лучших практиках бережливого производства в строительстве, химической, пищевой и обрабатывающей промышленности.

Еще больше кейсов мы представим на VI форуме «Производительность 360», который пройдет 17 и 18 октября в Москве. Каждый год он становится площадкой для обмена опытом и идеями, которые помогают бизнесу увеличивать прибыль и повышать устойчивость к вызовам времени.

Приятного чтения и до встречи на форуме!

НИКОЛАЙ СОЛОМОН,
генеральный директор
Федерального Центра Компетенций

АНОНСЫ



Производительность на максимум
17 и 18 октября пройдет VI федеральный форум «Производительность 360»

ИСТОРИЯ УСПЕХА



Интервью Анны Яковлевой,
директора по стратегическому
планированию ресторанов
«Кофемания»

ЭКСПЕРТИЗА ФЦК



Уроки бережливости
Что важно учесть при обучении персонала бережливым инструментам

НОВОСТИ



Применяй. Обучай. Совершенствуй
В Москве назвали победителей 3-го федерального конкурса ФЦК «Тренер по бережливому производству»

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ



Окно возможностей
Нацпроект помог косметической компании удвоить производительность

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ



«Семена культуры непрерывных улучшений обязательно дадут свои ростки»
Руслан Усатый, внутренний тренер по бережливому производству ГК МЕГАМИКС

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ НА МАКСИМУМ

17 и 18 октября пройдет VI федеральный форум
«Производительность 360»



Главными темами форума станут преодоление кадрового дефицита на рынке труда и развитие национального проекта «Производительность труда» до 2030 года. Мероприятие посетят около тысячи человек, в том числе собственники и руководители крупных российских компаний.

В 2024 году главное событие по обмену опытом повышения эффективности бизнеса пройдет с 17 по 18 октября в Москве, в технопарке «Сколково». Перед участниками выступят более 70 экспертов по созданию и развитию производственных систем. Организаторы форума — Минэкономразвития России и ФЦК при поддержке Правительства города Москвы.

Деловая программа форума включает три трека: «Государство для бизнеса», «Инвестиции в человеческий капитал» и «Лучшие отраслевые практики».

В первый день форума запланировано 12 тематических сессий с фокусом на отраслевую экспертизу нацпроекта. Среди них — перспективы развития российского машиностроения, строительной и ИТ-сферы. Во второй день форума пройдут мастер-классы ведущих тренеров нацпроекта.

На форуме будет работать зона «Экспо» с демонстрацией услуг ФЦК по производственному, управленческому и ИТ-консалтингу, а также Академии производительности ФЦК. ■

«Тематика форума сконцентрирована на актуальной повестке: внедрении наиболее действенных инструментов для роста бизнеса, наращивания объемов производства и преодоления дефицита кадров — ключевой проблемы, с которой сегодня сталкивается почти каждое предприятие. На площадке форума соберутся компании-лидеры, доказавшие свою эффективность. Их опыт в повышении производительности труда можно и нужно тиражировать», — отмечает генеральный директор ФЦК Николай Соломон.



ТЕХНОПАРК «СКОЛКОВО»
г. Москва, территория
инновационного центра «Сколково»,
Большой бульвар, д. 42, стр. 1

Проект деловой программы VI федерального форума «Производительность 360»

Первый день, 17 октября 2024 года

главный зал

- Цели и задачи национального проекта «Производительность труда» до 2030 года
- Лучшие практики туристической отрасли
- **Пленарное заседание:** «Кадры решают всё: как заработать на вовлеченности сотрудников»
- **Церемония награждения**

ЗАЛ 1

- Новое мышление: зачем предприятиям культура непрерывных улучшений?
- Кадры требуют бережливого подхода: долгосрочные инвестиции в развитие персонала

ЗАЛ 2

- Фундамент будущего: бережливые решения для строительной отрасли
- Рост есть: лучшие практики сельскохозяйственной отрасли
- Технологии и качество: скрытые резервы предприятий машиностроительной отрасли

ЗАЛ 3

- Цифровые технологии производительности
- Новая философия образовательных организаций
- Лучшие практики социальной сферы

Второй день, 18 октября 2024 года

- Мастер-классы Академии производительности ФЦК
- «Фабрика производственных процессов»

ПРИМЕНЯЙ. ОБУЧАЙ. СОВЕРШЕНСТВУЙ

15 августа в Москве назвали победителей 3-го федерального конкурса ФЦК «Тренер по бережливому производству»



Финалисты конкурса рассказали о развитии культуры непрерывных улучшений на своих предприятиях.

Представители Сахалинской и Калужской областей, а также Красноярского края стали лучшими по итогам федерального конкурса ФЦК «Тренер по бережливому производству — 2024. Применяй. Обучай. Совершенствуй». Участники боролись за победу в трех номинациях: «Тренер по бережливому производству на предприятии-участнике нацпроекта», «Система обучения бережливому производству» и «Тренер по бережливому производству РЦК».

«Познакомилась с единомышленниками по обучению бережливому производству и получила от экспертов ценные советы, которые помогут мне профессионально расти», — рассказала **Ирина Таценко из авиакомпания «Аврора», победившая в номинации «Тренер по бережливому производству на предприятии-участнике нацпроекта».**

«В ходе подготовки к финалу обнаружили у себя новые «фишечки» и лайфхаки, которые стали использовать на практике, и смогли ими обменяться. То есть выросли, не только наблюдая за коллегами с других предприятий, но и совершенствуясь внутри, в команде», — отметила **Ольга Заприса из торговой сети «Командор», участник команды-победителя в номинации «Система обучения бережливому производству».**

«Мне было полезно посмотреть, как работают тренеры из других РЦК, сравнить и изучить, что интересного и нового делают другие регионы, многие «фишки» и идеи я возьму себе в работу», — поделилась **Наталья Разинова, победившая в номинации «Тренер по бережливому производству РЦК».**

Победителей наградят на VII ежегодной Школе тренеров «Применяй. Обучай. Совершенствуй». Мероприятие по обмену лучшими практиками для тренеров по бережливому производству пройдет в Москве с 1 по 3 октября.

ФЦК ПОДГОТОВИЛ И СЕРТИФИЦИРОВАЛ БОЛЕЕ 9 ТЫСЯЧ ТРЕНЕРОВ ПО БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ.



Применяй

Владимир Кассин, «Кировский мясокомбинат», начальник мясозирового цеха, внутренний тренер по бережливому производству, финалист конкурса в номинации «Система обучения бережливому производству».

Наша компания ведет свою историю с 1930 года, входит в состав АПХ «Дорожники» и является лидером пищевой промышленности в регионе. Три года назад предприятие вошло в нацпроект, взяв курс на увеличение производственных мощностей, улучшение условий труда, работу с кадрами. Именно командная работа, которая поддерживается нашим директором, стала неотъемлемой частью корпоративной культуры, считается достижением и гордостью коллектива.

Внутренние тренеры, а на комбинате нас четверо, также выступают за совместную



КОНКУРС ТРЕНЕРОВ

ПРИМЕНЯЙ ↑ ОБУЧАЙ ↑ СОВЕРШЕНСТВУЙ

работу. Именно поэтому в конкурсе мы участвуем в командной номинации. Как специалисты из разных областей, мы дополняем друг друга, помогаем советом, учимся на ошибках, совместно находим решение задач и так достигаем феноменального синергического эффекта, которому и сами иногда поражаемся.

На момент вступления компании в нацпроект я был мастером участка, а затем стал начальником цеха, во многом благодаря участию в реализации проекта при поддержке ФЦК. Я изучил методики бережливого производства, обучился навыкам преподавания и психологии, получил опыт выступлений. Теперь я лучше понимаю, какие задачи ставить сотрудникам и сколько времени дать на интеграцию изменений. Каждый день я стараюсь на личном примере доказать, что любую ситуацию можно воспринимать не как проблему, а как зону развития, которая ведет к успеху.



Обучай

Елена Максак, «Красноярский цемент», руководитель Корпоративного учебного центра, внутренний тренер по бережливому производству, финалист конкурса в номинации «Тренер по бережливому производству на предприятии-участнике нацпроекта».

Я работаю на предприятии более 11 лет. Продукция нашего завода, который в этом году отметит 80-летний юбилей, поставляется для крупных проектов инфраструктурного, промышленного и жилищного строительства. С 2022 года как внутренний тренер, сертифицированный ФЦК, я провела почти 20 тренингов по бережливому производству и обучила более 200 человек.

В своей работе регулярно сталкиваюсь с нестандартными ситуациями и запросами. Отвечая на них, оттачиваю мастерство в проведении тренингов. На нашем предприятии сформировался слаженный тренерский состав: с коллегами делимся интересными примерами, обсуждаем предложения по улучшениям, обновляем презентации и добавляем позитивные примеры из практики. Для меня стало открытием, что мои коллеги особенно любят задания в игровой или соревновательной форме. Именно на этот формат я делаю акцент при подготовке к тренингам.

Чтобы обучать и совершенствовать свои навыки, нужно участвовать в профессиональных конкурсах — они помогают получить экспертную оценку своей работы. Соревнуясь с сильнейшими, становишься лучшей версией себя. Например, решая задачи кейсов конкурса тренеров, прокручивала в голове сцены проведенных мною тренингов, размышляла о причинах проблемы и находила выход, опираясь на свой опыт. Это была очень полезная практика. Советую каждому тренеру не упускать такие возможности и принимать участие в профессиональных конкурсах.



Совершенствуй

Анна Белова, руководитель проектов, тренер РЦК Республики Крым, финалист конкурса в номинации «Тренер по бережливому производству РЦК».

Я познакомилась с системой бережливого производства три года назад. Первые «маленькие победы» в повышении эффективности процессов, достигнутые с помощью инструментов бережливого производства, вдохновили меня на более глубокое изучение этой темы и подтолкнули к тренерству. Возможность попробовать себя в этой роли появилась, когда в регионе на базе производителя хлебной продукции открылась «Фабрика процессов».

Моя приоритетная задача как тренера РЦК — донести информацию об основных инструментах по бережливому производству, обосновать преимущества и мотивировать сотрудников компаний к их применению. Особая задача «со звездочкой» — обработать все возражения от сопротивленцев и изменить их мышление, потому что бережливое производство помогает работать по-новому и формировать культуру высокой производительности. Конкурс тренеров, который проводит ФЦК очень важен, так как регулярное применение лучших практик при обучении способствует совершенствованию компетенций.

Понятие «совершенствуй» — это главная ценность бережливого производства и моей личной философии. В работе нужно постоянно перед собой ставить вызовы, чтобы успешно их преодолевать и улучшать свою работу. ■



Как обучить тренера по бережливому производству?

Подготовка тренеров по бережливому производству

Учет специфики производства при проведении тренингов

Более **2700**

подготовленных внутренних тренеров ФЦК на предприятиях РФ

На **34**

% ускорятся процессы на производстве

100

% сотрудников будет обучено инструментам бережливого производства

Чему научит тренер по бережливому производству?



Реализовывать проекты с применением инструментов бережливого производства



Выявлять потери и картировать процессы



Применять инструменты бережливого производства на практике



Стандартизировать работу и повышать эффективность



Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее об услуге

Свяжитесь с экспертом ФЦК и получите подробную консультацию



+7 (495) 136 62 86



uslugi@pptrf.ru

ФУНДАМЕНТ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Как повысить производительность труда в строительной отрасли



Как строить больше и быстрее в условиях дефицита кадров? На форуме «Строим Россию!», организованном РСПП, обсуждались вопросы, связанные в том числе с ростом производительности труда в строительной отрасли. ФЦК представил решения, которыми успешно воспользовались уже более 100 строительных компаний.

Президент РСПП Александр Шохин на пленарном заседании «Стройкомплекс России: национальные приоритеты» подчеркнул, что решить задачу удержания объемов строительства на текущем

уровне, загрузки строительных мощностей и сохранения трудовых коллективов можно только за счет роста производительности труда.

«В контексте новых национальных и федеральных проектов, безусловно, очень важно добиться повышения производительности труда и решить задачу обеспечения квалифицированными кадрами. Это направление будет ключевым на ближайшие шесть лет», — подчеркнул президент РСПП Александр Шохин.



Генеральный директор ФЦК Николай Соломон призвал руководителей строительных компаний быстрее вступать в нацпроект «Производительность труда».

«На сегодняшний момент среднестатистический участник нацпроекта на этапе вхождения в проект показывает эффективность использования ресурсов и оборудования на уровне 50%. Наша задача — вместе с представителями предприятий устранить эти потери ресурсов, простои и выйти на новый уровень производительности», — рассказал Николай Соломон.



ЗА 6 ЛЕТ ФЦК ПОВЫСИЛ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОКОЛО 100 СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ. ОНИ УВЕЛИЧИЛИ СВОЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ НА 33%.

К примеру, компания «ЛИГО-дизайн трейдинг» из Сахалинской области до вступления в нацпроект выполняла работы по бетонированию, армированию и выставлению стен секций этажа многоквартирного жилого дома последовательно. Эксперты ФЦК предложили делать такие работы параллельно, что позволило сократить сроки строительства на 43% (со 116 до 66 дней). На 66% (со 175 до 60 дней) удалось сократить время на внутреннюю отделку помещений: раньше в стенах перфоратором штробили отверстия для электропроводки, а теперь в них сразу закладывают каналы для кабелей и места для розеток и выключателей. Эти и другие решения экспертов ФЦК позволили сократить сроки строительства 4-этажного многоподъездного дома в 2 раза — с двух лет до одного года.

Другой пример — компания «Орелстрой-индустрия». За время, пока предприятие получало расширенную поддержку экспертов ФЦК, компания на 30% (с 2,6 до 3,4 кубометров на человека в сутки) увеличила объем выпуска внутренних стеновых панелей и перекрытий. Этого удалось достичь за счет целого комплекса мер: специалисты пересмотрели график работы операторов бетонно-смесительной установки, ввели маркировку сеток

на участке сварки, сократив время на их поиск при транспортировке к месту сборки формы, организовали рабочие места по системе 5С. Одним из самых эффективных решений стало оснащение ленточных конвейеров подачи бетона светосигнальными индикаторами. Это исключило ненужную подачу смеси на неподвижную транспортерную ленту.

Еще один пример — агропромышленный строительный комбинат «Гулькевичский» из Краснодарского края. Это предприятие собирает дома как конструктор из готовых бетонных блоков. При этом до участия в нацпроекте формовочные машины (печи, в которых застывает бетон) на комбинате часто простаивали, работала только одна перевозящая бетон тележка, а переналадка машин на новые формы проводилась очень долго. Чтобы решить эти проблемы, предприятие запустило вторую линию подачи бетонной смеси и заменило ручной инструмент для переналадок на электрический. Благодаря этому объем производства бетонных блоков вырос на 15% (с 26 до 30 блоков в сутки). В пересчете на год это два двухподъездных многоэтажных дома, или 720 млн рублей дополнительной выручки. ■

Подпишитесь на «Базу знаний» ФЦК и получите доступ к коробочным решениям



АННА ЯКОВЛЕВА: «НУЖНО ПЕРЕБОРОТЬ СВОИ СОМНЕНИЯ, ВЫДЕЛИТЬ ВРЕМЯ И РЕСУРСЫ НА ВНЕДРЕНИЕ БЕРЕЖЛИВЫХ ПРАКТИК»

Директор по стратегическому планированию ресторанов «Кофемания» Анна Яковлева рассказала, как замотивировать персонал бережливым производством



— Анна, что послужило отправной точкой для участия в нацпроекте?

— Ресторанный бизнес не первый год сталкивается с системным недостатком трудовых ресурсов. Мы работаем в условиях конкуренции за персонал как с предприятиями общественного питания, так и с другими сферами занятости. Например, с каждым годом происходит рост зарплат у курьеров и водителей такси. В том числе поэтому ресторанный индустрия — не всегда приоритет номер один при выборе профессии для молодого поколения, выходящего на рынок труда. Мы также понимаем, что ситуация с трудовыми ресурсами в ближайшее время будет усугубляться, и ростом заработных плат эту проблему не решить. По оценкам экспертов, к 2030 году стране будет не хватать от 2 до 4 миллионов работников. И единственный путь для компаний в сложившейся ситуации — это рост производительности действующих сотрудников.

— Каких результатов уже удалось достичь?

— Мы проводим внутреннее обучение своих сотрудников, при этом повара, например, обучаем на коммерческой основе. От качества обучения зависят показатели качества оказываемых услуг



и многие операционные показатели бизнеса. Именно поэтому мы и сфокусировались на этом процессе.

Мы находимся еще в стадии реализации пилотного потока, однако можем поделиться целевыми параметрами: уже на 15% сократили сроки протекания процесса обучения повара мастерству при улучшении показателей количества обученных сотрудников за единицу времени на 33%. Ожидаем, что совершенствование процесса обучения повлияет на выручку компании как в части коммерческого обучения, так и в части выручки ресторанов за счет роста производительности труда повара.

— Поменяло ли бережливое производство ваше видение бизнеса?

— Мы и раньше использовали определенные инструменты бережливого производства на различных участках. Например, нельзя работать на кухне, не поддерживая ее в надлежащей чистоте, это противоречит санитарным нормам. Или очевидно, что для ускорения обслуживания мы

занимались оптимизацией маршрутов перемещения официантов по залу.

Но именно в рамках нацпроекта стало понятно, что бережливое производство — это не одна и не две практики, а взаимосвязанная система мер. И ее полноценное применение оказывает значительный кумулятивный эффект на бизнес: снижает потери, фокусирует сотрудников на выполнении актуальных задач, мотивирует. В итоге растут и текущие показатели бизнеса, и общий уровень управляемости, что позитивно влияет на долгосрочные показатели.

— Как в компании внедряются бережливые технологии?

— Мы находимся только в середине проекта. Однако такой инструмент, как 5С, был с первых дней взят на заметку. Сейчас мы занимаемся формированием собственных курсов по этой системе и планируем внедрить ее как один из элементов курсов, предназначенных для новых сотрудников. Планируем реализацию аналогичных внутренних проектов в смежных



Это дает персоналу мотивацию, потому что они видят, что их действия влияют на конкретные цифры. Растет согласованность действий и ощущение нацеленности на общий результат. По итогам проекта планируем расширить применение серии дашбордов для сотрудников различных участков, построенных на основании методологии инфоцентров.

— Обмениваетесь опытом с другими участниками нацпроекта?

— Мы много коммуницируем с компаниями внутри нашей отрасли и из смежных отраслей. Всегда интересно изучать опыт предприятий — как успешный, так и опыт неудач. Безусловно, обмен опытом в любых профессиональных сообществах ускоряет внедрение лучших практик и двигает компании вперед.

— Какой совет Вы бы дали руководителям, которые еще не следуют принципам бережливого производства?

— Совет простой — перебороть свои сомнения и выделить время и ресурсы на его внедрение. Возможно реализовать на практике не 100% инструментов, а лишь часть, но в любом случае внедрение бережливых технологий поможет существенно оптимизировать процессы и ресурсы компании. ■

подразделениях компании, чтобы закрепить полученный результат.

Стала очевидной и важность наглядности целевых показателей для всех сотрудников, а не только для топ-менеджмента.



Как повысить эффективность производства?

Рост эффективности производства

Сотрудничество с ФЦК — результат за 3–6 месяцев

До **40** % повышение выработки

В **2** раза сократится время выполнения заказа

В **2** раза снизится количество брака

Что изменится на первых этапах партнерства с ФЦК?



Повысится эффективность производственных процессов



Повысится загрузка оборудования и сотрудников



Снизится себестоимость продукции и услуг



Вырастет удовлетворенность заказчиков



Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее об услуге

Узнайте, каких результатов может достигнуть ваш бизнес

+7 (495) 136 62 86

uslugi@pptrf.ru

Как сделать
производственное
планирование
эффективным?

Эффективное производственное планирование

Сотрудничество с ФЦК – результат за 3 месяца

Более **1000** успешных проектов по всей территории РФ

До **40** % повышение выработки

В **2** раза снизится время протекания процессов

Что изменится на первых этапах партнерства с ФЦК?



Будет внедрена «тянущая» система производства



Снизится себестоимость продукции или услуг



Увеличится объем производства продукции



Повысится точность планирования и сроков отгрузки



Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее об услуге

Свяжитесь с экспертом ФЦК и получите подробную консультацию

+7 (495) 136 62 86

info@pptrf.ru

ОКНО ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Нацпроект помог косметической компании удвоить производительность



В национальном проекте «Производительность труда» участвует 40 производителей бытовой химии и косметики. 11 предприятий уже повысили эффективность производственных процессов. Суммарный прирост добавленной стоимости в этих компаниях составил 10 млрд рублей, а производительность труда увеличилась более чем в 2 раза.

После ухода ряда зарубежных косметических компаний с российского рынка было критически важно, чтобы отечественные потребители не столкнулись с дефицитом товаров первой необходимости: кремов, моющих и гигиенических средств. В то же время для российских компаний открылось окно возможностей заявить о себе и расширить свою долю на этом высококонкурентном рынке.

ТАКОЙ ВОЗМОЖНОСТЬЮ ВОСПОЛЬЗОВАЛАСЬ МОСКОВСКАЯ КОМПАНИЯ «АРАВИЯ», УВЕЛИЧИВ ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА КРЕМОВ БОЛЕЕ ЧЕМ В 2 РАЗА (С 32 ДО 65 КГ НА ЧЕЛОВЕКА В СМЕНУ) БЛАГОДАРЯ УЧАСТИЮ В НАЦПРОЕКТЕ И ПОДДЕРЖКЕ ЭКСПЕРТОВ ФЦК.



«Мы решили участвовать в нацпроекте, потому что компания приняла решение развиваться, расширять производство. Наша косметическая продукция должна быть качественной, а качество — это прежде всего хорошо отлаженные процессы. В рамках нацпроекта у нас были внедрены такие инструменты бережливого производства, как система 5С, организация информационного центра, система эффективной работы оборудования, эффективное производственное планирование и многие другие. Они нам очень помогли», — рассказал учредитель ООО «АРАВИЯ» Олег Востриков.



Раньше на участке, где упаковывали баночки с кремом в коробки, тратили до 8 часов в смену на перепроверку. В зависимости от заказа предприятие клало в коробку разное количество баночек — 8, 10, 15 штук и т.д. Иногда упаковщик случайно



мог положить не то количество. Чтобы не было жалоб от клиентов, производитель проверял каждую коробку: открывал ее, сравнивал с накладной и упаковывал заново. Для этого нанимали дополнительный персонал. Эксперты ФЦК предложили купить весы и вмонтировать их в столы упаковщиков. Теперь достаточно просто взвесить коробку с продукцией, чтобы убедиться, что все правильно.

Еще 6 часов в смену предприятие теряло на то, чтобы переупаковать часть продукции для отправки в интернет-магазины. Оператор на участке упаковки для интернет-магазинов вскрывал коробку, брал нужное количество баночек, упаковывал их в специальную пленку и отправлял в печь для термоусадки, чтобы уменьшить размер заказа. Для решения этой проблемы оборудование для термоусадки было перенесено с участка для интернет-магазинов на участок упаковки. Теперь баночки с кремом для онлайн-продаж сразу упаковывают в пленку.

На предприятии также внедрили систему WMS — программное решение, которое оптимизирует управление складами на всех этапах: от поступления и хранения до комплектации, упаковки, отгрузки, отслеживания запасов и всех промежуточных операций.



«WMS позволила складу более качественно и эффективно собирать заказы. Система показывает, в какой ячейке лежит нужный к сбору продукт, и это значительно снижает сроки сборки заказа. Также на базе 1С создается отчет, куда WMS автоматически выгружает сведения о сроках годности продукта. Все это уменьшило время подготовки заказов для интернет-магазина на 65% (с 6 до 2 часов), а время сборки заказа сократилось в 2 раза (с 2 часов до 1 часа), излишние запасы сократились на 30%», — подчеркнул старший руководитель проекта ФЦК Андрей Хайдуров. ■

К ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЮ ГОТОВЫ!

Нацпроект помог нарастить объемы производства мебели



После ухода иностранных мебельных сетей с российского рынка объемы производства мебели в стране в 2023 году выросли почти до половины триллиона рублей. Эксперты ФЦК в рамках нацпроекта «Производительность труда» помогают удовлетворить ажиотажный спрос и повысить качество выпускаемой продукции.

По данным Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России, выпуск мебели в денежном выражении в 2023 году составил почти 445 млрд рублей, что на 37% больше, чем в 2022 году. Рост объема производства происходит на фоне сокращения доли импорта.

НАЦПРОЕКТ ПОМОГАЕТ ПОВЫШАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ 84 МЕБЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ С СУММАРНОЙ ВЫРУЧКОЙ 152 МЛРД РУБЛЕЙ. ЭТО ТРЕТЬ ВСЕГО РОССИЙСКОГО МЕБЕЛЬНОГО РЫНКА В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ.



«Мы покупаем мебель не каждый день, поэтому подходим к ее выбору очень тщательно: нам важны дизайн, комфорт, качество и наличие в магазине. Первые два критерия индивидуальны, и нацпроект на них не влияет. А вот на качество и увеличение объемов производства влияет непосредственно. Первые 37 компаний уже увеличили свою производительность труда более чем на 24%», — отметил заместитель генерального директора ФЦК по операционной эффективности Алексей Байшев.



Отсканируйте QR-код и посмотрите сюжет телеканала «Россия-1» о повышении эффективности производителей косметики и бытовой химии

Производитель мебели из Кировской области «Квадрат» при поддержке экспертов ФЦК в 1,5 раза сократил время производства партии металлических сборных кроватей (с 37 дней до 21 дня) и на столько же увеличил объем выработки на одного работника (с 1,4 до 2 шт. в час). Руководство предприятия оценивает экономический эффект от внедрения технологий бережливого производства в 45 млн рублей.

«Наша кровать «Мета» пользуется большим спросом у покупателей на маркетплейсах, поэтому постоянно ощущался ее дефицит. Теперь благодаря реализации мер нацпроекта она находится в постоянном доступе, и ее можно купить всегда», — сообщила о результатах работы с ФЦК **управляющая ООО «Квадрат» Ольга Изергина.**



На предприятии действует автоматизированная линия окраски: детали будущей кровати подвешиваются к ленте конвейера и проходят через камеры покраски и сушки. Раньше детали подвешивались бессистемно и на ленте оставалось много свободного места. Эксперты ФЦК помогли внедрить стандарт размещения деталей, где прописана последовательность их компоновки. Это повысило загрузку линии с 70 до 90%.



Также был настроен оптимальный режим покраски. В ходе экспериментов были подобраны необходимая скорость движения конвейера, длительность и интенсивность сушки, плотность подачи краски и другие параметры, чтобы детали прокрашивались полностью. Раньше при переходе на белую краску оставалось много непрокрашенных мест, которые нужно было красить заново. В итоге изменение режима работы оборудования и стандартизация процесса позволили предприятию на треть снизить расход краски, а количество брака уменьшилось на 82%.

«Вследствие слаженной работы с командой предприятия, высокого уровня заинтересованности руководства в достижении результатов время изготовления двуспальной разборной кровати сократилось почти в 1,5 раза. Этого удалось достичь благодаря планированию производства мелкими партиями, соблюдению очередности изготовления заказов, быстрой переналадке и выстраиванию процесса упаковки в одну линию», — рассказал о решениях проблем **руководитель проекта ФЦК Андрей Хайдуров.**

Эксперты ФЦК помогли в 10 раз (с 40 до 4 минут) сократить время переналадки оборудования для перехода с одного цвета на другой. Они предложили заранее готовить емкости с краской. При переходе на новый цвет оператор отключает одну емкость с краской и подключает другую.

«Мы стоим только в начале процесса, который внедряем у себя. Хочется пожелать успеха предприятию и чтобы оно сохраняло лидирующие позиции», — отметил **учредитель ООО «Квадрат» Олег Загоскин.**



Отсканируйте QR-код и посмотрите сюжет телеканала «Россия-1» о повышении эффективности производителей мебели

Как повысить эффективность работы оборудования?

Эффективная работа оборудования

Сотрудничество с ФЦК – результат за 3 месяца

До **20** % повышение выработки

В **2** раза снизится время протекания процесса

В **2** раза повысится загрузка оборудования

Что изменится на первых этапах партнерства с ФЦК?



Оптимизируются процессы обслуживания и ремонта оборудования



Увеличится объем производства продукции



Снизится себестоимость продукции и услуг



Повысится скорость работы оборудования



Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее об услуге

Свяжитесь с экспертом ФЦК и получите подробную консультацию



+7 (495) 136 62 86



uslugi@pptrf.ru

УРОКИ БЕРЕЖЛИВОСТИ

Что важно учесть при обучении персонала бережливым инструментам



Академия производительности ФЦК провела исследование и выяснила ключевые факторы, от которых зависит эффективность обучения персонала. В опросе приняли участие 200 компаний из 51 региона страны. Для освоения инструментов бережливого производства нужны четкая бизнес-цель, реальный проект, где можно применить эти инструменты на практике, и вовлеченное руководство. Все три фактора важны во взаимосвязи.

«В бережливом производстве цель обучения всегда «зашита» в проекты улучшений. То есть люди, работая на конкретном производственном потоке, ставят цель улучшить конкретную производственную цепочку. Цель лучше ставить в цифрах, потому что сотрудники должны четко понимать, зачем они это делают и что должно получиться в итоге», — считает **заместитель генерального директора ФЦК по обучению, руководитель Академии производительности ФЦК Ирина Жук.**



Эксперты ФЦК и РЦК в процессе оптимизации работы на выбранном участке передают сотрудникам предприятий необходимые знания. Благодаря такому подходу их можно сразу применять на практике, осваивая новые навыки. Приобретенный опыт и компетенции позволяют компаниям самостоятельно повышать эффективность производства. 77% опрошенных руководителей рассказали, что для дальнейшего обучения своих сотрудников инструментам бережливого производства выбирают участки, на которых оптимизируются именно производственные процессы. По мнению Ирины Жук, для развития на предприятии культуры непрерывных улучшений очень важно вовлечение первого лица компании.

«Именно руководитель ставит задачи, определяет направления, куда идет компания. Поэтому его вовлеченность имеет огромное значение при запуске процесса улучшений, чтобы со временем этот процесс не затухал и система была выстроена правильно», — говорит **Ирина Жук.**

Как отмечается в исследовании, в качестве заказчика обучения сотрудников в подавляющем большинстве случаев выступает топ-менеджмент компаний: в 50% это генеральный директор, у 26% компаний — один из его заместителей, у 32% — руководитель проектного офиса. При этом 54% управленцев убеждены в важности обучения персонала инструментам бережливого производства.

ВАЖНО СОЗДАВАТЬ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПОСТОЯННОГО ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ И МОТИВИРОВАТЬ ИХ НА ЛИЧНОЕ РАЗВИТИЕ.

Если большинство топ-менеджеров понимают пользу бережливых технологий, то управленцы среднего и низшего звена воспринимают обучение как дополнительную нагрузку на себя и своих подчиненных. Чтобы преодолеть это сопротивление, нужно вовлекать линейных руководителей в процесс обучения, показывать им примеры успешных изменений

и объяснять, как новые навыки помогут в работе.

Рядовые сотрудники также часто считают, что обучение отвлекает от работы. Если тренинги проходят в нерабочее время, это снижает мотивацию и желание учиться.

ЭКСПЕРТЫ ФЦК РЕКОМЕНДУЮТ ПРОВОДИТЬ ОБУЧЕНИЕ В РАБОЧИЕ ЧАСЫ, ЧТОБЫ СОТРУДНИКИ НЕ УСТАВАЛИ И БЫЛИ МАКСИМАЛЬНО ВОВЛЕЧЕНЫ.

«В ходе обучения бережливому производству мы меняем установки людей и формируем новую культуру непрерывных улучшений. Люди приобретают стойкую привычку искать потери в рабочих процессах и предлагать способы минимизации этих потерь», — резюмирует **Ирина Жук.**



Актуальные тренды подтверждают значимость системного подхода к корпоративному обучению. Компании по всему миру активно вкладываются в развитие своих сотрудников, понимая, что это напрямую влияет на операционные результаты. Корпоративное обучение становится неотъемлемой частью стратегии успешной компании, обеспечивая ее конкурентоспособность и устойчивое развитие. ■

РУСЛАН УСАТЫЙ: «СЕМЕНА КУЛЬТУРЫ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ ОБЯЗАТЕЛЬНО ДАДУТ СВОИ РОСТКИ»

Старший менеджер по проектам процессной группы, внутренний тренер по бережливому производству группы компаний МЕГАМИКС и финалист 3-го федерального конкурса ФЦК «Тренер по бережливому производству» Руслан Усатый делится своим опытом внедрения бережливых практик

Компания МЕГАМИКС занимает лидирующие позиции на рынке кормов для сельскохозяйственных животных и птиц. Чтобы удерживать эту планку, нам нужно постоянно повышать эффективность и качество работы. Это, конечно, вызов, но он невероятно вдохновляет. В своей колонке расскажу, как мы внедряли культуру непрерывных улучшений и что из этого вышло.

Все началось с участия в национальном проекте «Производительность труда». Нам повезло: мы попали в программу расширенной поддержки, что позволило более системно подойти к формированию культуры непрерывных улучшений в нашей компании. Первым делом мы приняли регламенты для подачи предложений по улучшениям, оповестили сотрудников через информационные стенды и корпоративные СМИ о внедрении системы ППУ.

На этапе запуска были и сложности. У нас в компании есть ряд удаленных объектов, поэтому собрать комиссию для рассмотрения ППУ оказалось невозможно. В связи с этим мы перешли на электронную подачу предложений через сканирование QR-кодов. Эти коды мы разместили как заставку на всех рабочих компьютерах и развесили в местах массового присутствия персонала.

Рассмотрение ППУ у нас организовано через постановку задач на интернет-портале. ППУ направляется владельцу процесса, в котором предлагается его

внедрить. Владелец процесса самостоятельно привлекает к рассмотрению необходимых экспертов. По результатам рассмотрения — оно у нас занимает не более 7 дней — каждый участник процесса ставит свою подпись в специальном бланке.

ЭЛЕКТРОННАЯ СИСТЕМА ППУ ПОЗВОЛЯЕТ РАЦИОНАЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ПРОЦЕССОВ И ОПЕРАТИВНО РАССМАТРИВАТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Естественно, любые изменения поначалу воспринимались сотрудниками с настроенностью. Основное сопротивление носило пассивный характер — нововведения просто игнорировались. Мы преодолели это классическими методами: информировали, обучали и мотивировали сотрудников. О пользе подачи ППУ и до-



стижениях мы рассказывали на корпоративном портале, на тренингах, в личных беседах. Кстати, я сам являюсь активным автором ППУ, подаю личный пример, и это тоже стало одним из аргументов. Замечу, что с каждым годом вращать «маховик корпоративной культуры» становится легче.

Наибольшие трудности я испытал на сертификационном тренинге. Несмотря на свой большой преподавательский и тренерский опыт (более 13 лет), я чувствовал себя как студент на экзамене. Этот момент запомнился мне особенно ярко. Так же сильно волновался, когда записывал фрагмент тренинга для конкурса тренеров. Сегодня проблемных ситуаций уже не возникает, а самые забавные истории происходят, когда мы проводим упражнение на «взлом мозга». Такие тренировки помогают снять напряжение и вовлечь участников в процесс.

Система подачи ППУ хороша тем, что приносит результаты постоянно. С начала внедрения наши сотрудники подали более 150 ППУ, сейчас мы вышли на хороший уровень 7–8 предложений в месяц. Выплаты за поданные ППУ и за участие в конкурсе превысили 100 тысяч рублей. Но деньги здесь не главное. Важнее чувство удовлетворения от работы, ощущение, что твое мнение ценят.

Уверен, что культуру непрерывных улучшений необходимо внедрять сверху вниз: от первых лиц предприятия до рабочего персонала.

КЛЮЧЕВОЙ МОМЕНТ — НЕ ОТСТУПАТЬ И НЕ СДАВАТЬСЯ, ДАЖЕ ЕСЛИ БУДЕТ КАЗАТЬСЯ, ЧТО ВСЕ ЭТО НИКОМУ НЕ НУЖНО.



Посаженные новой корпоративной культурой семена обязательно взойдут. Если говорить о тренерской работе в целом, она помогает мне лучше разобраться в тех компетенциях, которые я прививаю слушателям и развиваю в себе. Часто участники тренингов задают вопросы, о которых я ранее не задумывался. Вот это и есть еще один шаг на пути непрерывного улучшения своего профиля компетенций!

Могу дать совет: важно разобраться на практике в тех инструментах, о которых рассказываешь, входить в состав проектных команд. Мне с этим повезло: я одновременно и тренер, и менеджер проектов по улучшениям. Так как в прошлом я сам производитель, то во многих вопросах не уступаю участникам тренингов в экспертных знаниях. А второе золотое правило заключается в том, чтобы научиться объяснять сложное простыми словами. Как говорится в известном анекдоте, нужно рассказывать так, чтобы уже сам понял.

В КАКОЙ-ТО МОМЕНТ ДЛЯ ТРЕНЕРА ПО БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ КЛЮЧЕВЫМ СПОСОБОМ ОБУЧЕНИЯ СТАНОВИТСЯ ОБМЕН ОПЫТОМ С ДРУГИМИ ТРЕНЕРАМИ.

Поэтому еще один совет — участвуйте в Школе тренеров ФЦК, в форуме «Производительность 360» и в конкурсе тренеров по бережливому производству. Обучайтесь, развивайтесь и никогда не сдавайтесь. Как говорил известный бизнес-коуч Стивен Кови, «затачивайте пилу» — только так можно достичь успеха! ■



Практик бережливого производства

Научим производителей видеть и устранять потери

предприятий

Программа разработана на опыте повышения производительности

5000+

сотрудников

Обучили инструментам бережливого производства

100 000+

По итогам обучения вы сможете:



Обнаруживать потери и устранять лишние операции



Выявлять скрытые резервы



Производить больше с меньшими затратами и без потери качества



Гибко управлять загрузкой работников и техники



Выстраивать оптимальную логистику изделий и комплектующих



Предупреждать сбои и поломки оборудования



Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее об услуге

Свяжитесь с экспертом ФЦК и получите подробную консультацию



+7 (495) 136 62 86



info@pptrf.ru

HR ГОВОРИТ

Первые участники новой обучающей программы ФЦК «Бережливый директор по персоналу» рассказали о ее вкладе в развитие бизнеса

ФЦК разработал программу для HR-директоров, чтобы помочь бизнесу решить проблему дефицита кадров (см. выпуск журнала № 20, стр. 4). Обучение позволит эффективно внедрять технологии бережливого производства во все процессы компании, ведь HR-подразделения становятся ключевым центром принятия решений.



Анастасия Городецкая, директор по персоналу «Рэмос-Альфа», Ленобласть
Бережливое производство — важный элемент стратегии в нашей компании, но без вовлеченности генерального директора мы бы не достигли успехов. Мне интересно, как HR-инструменты способствуют достижению максимального эффекта от бережливого производства. Обучение позволит систематизировать работу в HR и справиться с новыми вызовами, используя проверенную методологию. Возможно, мы станем хорошим кейсом для рынка или пионерами в области «бережливого HR».

Анна Евменова, HR-директор ГК «Роста», Новосибирская область

Программа, позволяющая изучить инструменты бережливого производства, важна не только для руководителей производственных отделов, но и для HR, финансистов, экономистов, коммерческого блока и других. Для достижения результатов нужна команда, которая говорит на одном языке, тогда изменения будут неизменно успешными. Тренеры ФЦК помогают глубже понять инструменты бережливого производства, а формат модульного обучения дает возможность лучше усвоить информацию, сразу применить знания на практике.



Екатерина Панкова, руководитель департамента персонала, металлургический завод «Петросталь», г. Санкт-Петербург

Программа дала мне понимание своего места в огромном механизме развития системы бережливого производства, как мы, HR, связаны с другими процессами компании и влияем на экономические показатели предприятия. В металлургической отрасли сформировался профессиональный голод, поэтому умение грамотно перераспределять человеческие ресурсы — полезный навык, который я уже использую в работе. Тренеры ФЦК легко, доступно, в живом, интерактивном формате доносят знания о бережливом производстве.

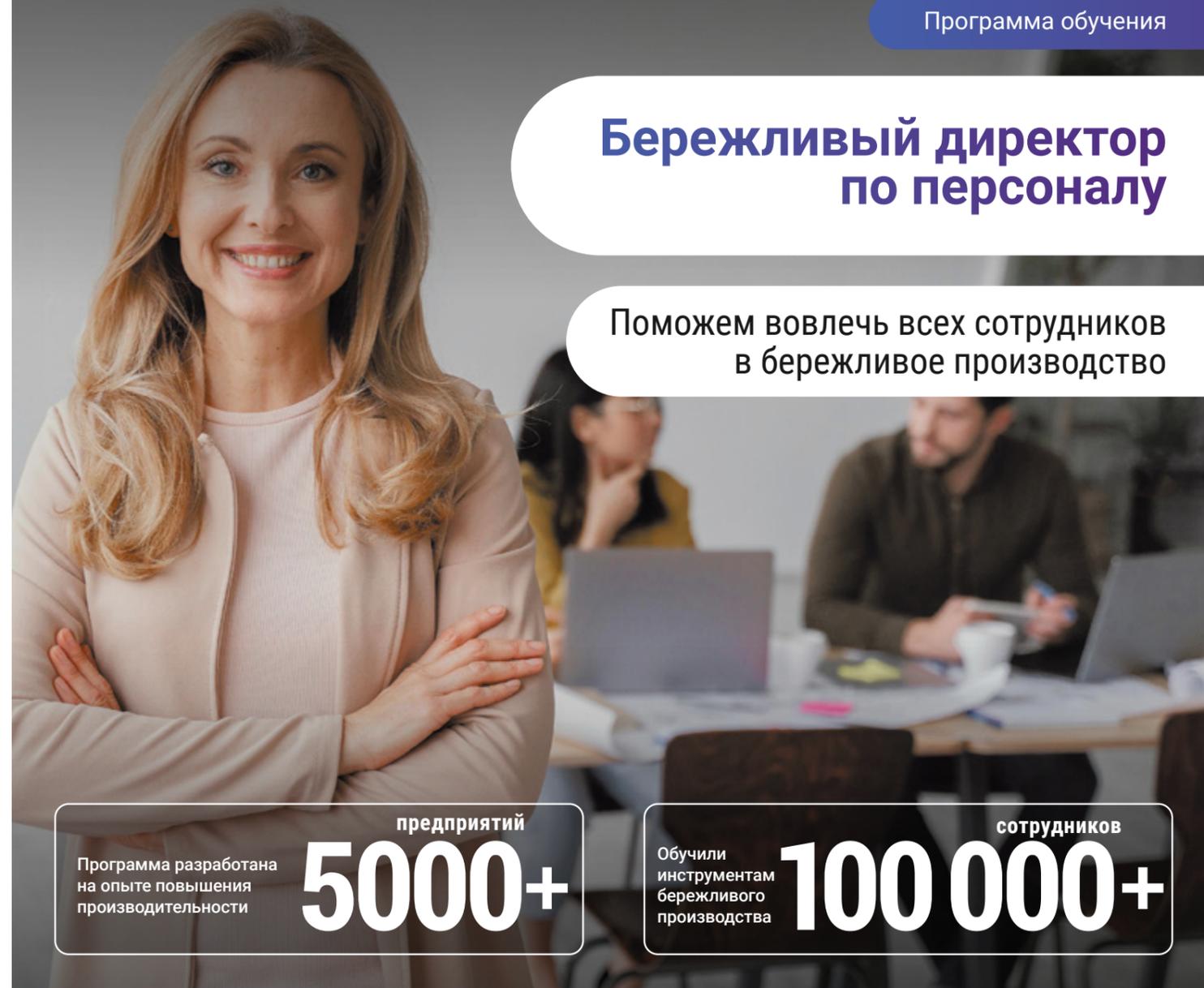
Петр Ковшевой, заместитель директора по персоналу, авиастроительный завод, Нижегородская область

Перед заводом стоит задача — увеличить объемы производства гражданских самолетов. Как кадровик я хочу больше погрузиться в тему бережливого производства, увидеть резервы повышения эффективности с учетом новых реалий, когда людей на рынке труда становится меньше. Важно, что обучение ведут эксперты-практики. Для себя отметил инструмент «картирование», который позволяет со всех сторон увидеть анализируемый процесс, а также инфоцентр, который помогает оперативному управлению.



Бережливый директор по персоналу

Поможем вовлечь всех сотрудников в бережливое производство

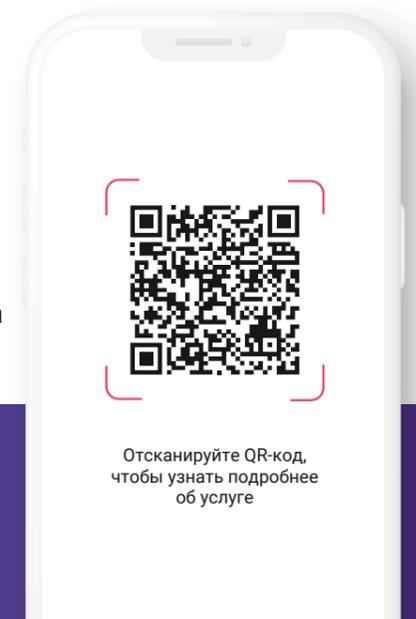


Программа разработана на опыте повышения производительности **5000+** предприятий

Обучили инструментам бережливого производства **100 000+** сотрудников

По итогам обучения вы сможете:

- Внедрять инструменты бережливого производства на любом участке
- Привлекать и удерживать ценные кадры без увеличения ФОТ
- Повысить продуктивность сотрудников
- Профессионально поддерживать топ-менеджмент в задаче по повышению производительности труда
- Говорить на одном языке с производственниками



Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее об услуге

Свяжитесь с экспертом ФЦК и получите подробную консультацию

+7 (495) 136 62 86 info@pptrf.ru

ОПТИМИЗАЦИЯ ЛОГИСТИКИ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

ФЦК сертифицировал «Фабрики логистических процессов» в Уфе и Екатеринбурге



Применяя инструменты бережливого производства и логистики, участники «Фабрики» снижают время протекания процесса минимум в 2 раза, а оборачиваемость запасов на складе увеличивают на треть. Теперь у региональных компаний еще больше возможностей в сжатые сроки улучшить эффективность бизнес-процессов и повысить свою конкурентоспособность.

ФЦК ОТКРЫЛ В РОССИИ БОЛЕЕ 100 ФАБРИК ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ, ОФИСНЫХ И ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ.

В Башкортостане эффекты новой обучающей площадки первыми оценили специалисты трех предприятий-участников нацпроекта: «Уфимской трубной компании», «Уфахимкомплекта» и «Экотайма».



Отсканируйте QR-код, чтобы увидеть работу «Фабрики логистических процессов» в Уфе

«Несмотря на 20-летний опыт в сфере логистики, я получила новые знания, которые адаптирую для работы с нашими товарными единицами — химическими реагентами. Это поможет в оптимизации производства и увеличении выработки предприятия», — поделилась **руководитель по производству и логистике складского хозяйства ООО «Уфахимкомплект» Гульнара Ягудина.**

В ходе бизнес-игры, которая состоит из трех раундов, участники должны организовать процесс так, чтобы выполнить заказ за 20 минут. Нужно решить проблемы на складе и организовать рабочий процесс более эффективно, используя инструменты бережливого производства.

Свердловская область — один из лидеров по оптимизации бизнес-процессов — предлагает предпринимателям региона сразу три формата обучения от ФЦК: фабрики производственных, логистических и офисных процессов. Как отметил **руководитель проектного офиса «Вентпром» Роман Пьянков**, сотрудники их предприятия регулярно обучаются на «Фабриках процессов», поэтому с нетерпением ждали открытия новой учебной площадки. Используя наработанный опыт в бережливом производстве, они под другим углом посмотрели на выстраивание процессов в логистике.

«Книга — это одно, тренинг — это другое, а когда человек прожил процесс и получил опыт успеха — лучшую мотивацию не придумать. Моделирование реального логистического процесса и происходит на нашей «Фабрике». Соответственно, у нас очень высокие требования и к площадке проведения, и к оборудованию, и к тренерскому составу», — отметил **тренер-консультант ФЦК Константин Зайков.**

Как научить сотрудников оптимизировать логистические процессы?

Фабрика логистических процессов

Разработаем учебную площадку для отработки инструментов повышения эффективности логистических процессов

Более **25000** обученных работников на предприятиях РФ

За **1** день сотрудники научатся оптимизировать логистические процессы

В **2** раза сократится длительность производства продукции

Что изменится благодаря «Фабрике логистических процессов»?

Поставки материалов будут синхронизированы с процессами изготовления продукции

Заказы клиентов будут выполняться точно в срок

Увеличится оборачиваемость запасов на складе

Снизятся затраты на логистику до минимального уровня



Отсканируйте QR-код, чтобы узнать подробнее об услуге

Свяжитесь с экспертом ФЦК и получите подробную консультацию

+7 (495) 136 62 86

info@pptrf.ru



VI ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ФОРУМ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ 360

2024

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

ГЛАВНОЕ СОБЫТИЕ
ПО ОБМЕНУ ЛУЧШИМИ ПРАКТИКАМИ
ДЛЯ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

17-18 ОКТЯБРЯ
МОСКВА



ОТСКАНИРУЙТЕ QR-КОД,
ЧТОБЫ ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ

