



Константин Леонтьевич Серов, руководитель Регионального центра компетенций в сфере производительности труда Самарской области:

– Ещё несколько лет назад Президент Владимир Владимирович Путин отмечал, что одна из самых больших проблем экономики России – низкая производительность труда. В рамках национального проекта «Производительность труда» наш РЦК помогает предприятиям Самарской области решать эту проблему с минимальными финансовыми затратами.

В сегодняшних непростых экономических условиях актуальность этой работы нисколько не снизилась, наоборот – сильное сокращение зарубежных поставок, активное импортозамещение, движение в сторону технологического суверенитета требуют от предприятий мобилизации всех имеющихся ресурсов, и в первую очередь – ресурсов внутренних, связанных с эффективностью и производительностью труда. И по мере того как будет проходить шок 2022 года, мы рассчитываем на постепенное встраивание всё большего числа предприятий в эту работу. В том числе и предприятий «оборонки», чьё участие в нацпроекте сегодня осложнено по причине высочайшей загруженности производственного персонала, которая не допускает даже частичного отвлечения специалистов.

Вместе со мной в штате РЦК работают 14 сертифицированных экспертов. Все они прошли жёсткий многоступенчатый отбор Федерального центра компетенций, имеют серьёзный опыт работы на руководящих должностях в производстве, хорошо владеют инструментами в сфере бережливого производства.

Я не буду перечислять все преимущества и эффекты, которые получают компании-участники нацпроекта «Производительность труда» под эгидой ФЦК и РЦК. Самое главное – им предоставляется уникальная возможность объективно и пристально взглянуть на себя со стороны, профессионально оценить свои возможности в сфере повышения производительности труда. Практика нашей работы показывает, что реальные цифры улучшения производственных показателей составляют в среднем – десятки, а в отдельных случаях – сотни процентов. За счёт выхода из «зоны комфорта» коллективом предприятий удаётся сформировать новую современную культуру производства, которая является основой высокой эффективности.



МЕНЯЯ МЫШЛЕНИЕ, ПОВЫШАЕМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Главная цель национального проекта «Производительность труда», утверждённого указом Президента РФ Владимира Путина в мае 2018 года, – внедрение на средних и крупных предприятиях несырьевого сектора экономики системы бережливого производства и обеспечение условий для роста производительности труда не менее чем на 5% в год. Участником проекта может стать производственное предприятие, относящееся к одной из приоритетных отраслей (обрабатывающее производство, сельское хозяйство, транспорт, торговля, строительство), с выручкой от 400 млн рублей в год, имеющее потенциал повышения производительности труда. При этом доля участия налоговых резидентов иностранных государств в уставном капитале предприятия не должна превышать 50%.

Сегодня нацпроект «Производительность труда» включает в себя адресную поддержку предприятий и системные меры по повышению производительности труда. Оператором этого нацпроекта (в части адресной поддержки предприятий) является автономная некоммерческая организация «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» (ФЦК). На территории субъектов РФ по методологии реализации программы, разработанной ФЦК, работают региональные центры. На сегодняшний день в состав нацпроекта «Производительность труда» входит уже 78 регионов страны.

Региональный центр компетенций в сфере производительности труда Самарской области (РЦК) был создан в 2018 году. Осуществляя адресную поддержку предприятий-участников, он способствует формированию системы методической и организационной поддержки повышения производительности труда, созданию потоков-образцов. Предоставляет квалифицированную помощь экспертов по устранению потерь в производственном процессе и обучает сотрудников инструментам бережливого производства.

За период реализации национального проекта «Производительность труда» в Самарской области участниками стали 140 предприятий, и к концу 2024 года планируется довести их число до 250. В настоящий момент инструментам бережливого производства обучено более двух тысяч сотрудников на 108 предприятиях.

Производительность труда – это фундаментальный показатель, который отражает в одной цифре многие аспекты деятельности предприятия, показывает фактическую эффективность производственных и административных процессов. На него оказывают влияние многие факторы, главные из которых – состояние основных средств, технологии производства, качество менеджмента, климат в коллективе, условия и оплата труда. Главной задачей РЦК является безвозмездное оказание помощи предприятиям-участникам национального проекта «Производительность труда», выведение их на качественно новый уровень управления, обеспечение стабильного роста производительности труда и конкурентоспособности.

Региональный центр компетенций в сфере производительности труда Самарской области работает по методологии реализации программы, разработанной Федеральным центром компетенций на основе действующих практик Росатома, Тойоты и других мировых лидеров. В рамках Программы предприятиям на практике передаётся весь комплекс методик и инструментов, позволяющих выстроить грамотную производственную систему за 3 года. Работа с предприятием в этот период ведётся в четыре этапа: «Подготовка», «Диагностика и планирование», «Внедрение улучшений» и «Тиражирование».

На подготовительном этапе проводятся отбор и оценка потенциала предприятия, базовые обучения первого руководителя и членов рабочей группы, а также выбор пилотного потока, на котором в последующие 6 месяцев члены рабочей группы будут активно работать с экспертами Регионального центра компетенций.

На этапе «Диагностика и планирование», самом активном, в течение 3 месяцев проводятся углублённое обучение рабочей группы предприятия, передача методик, совместная аналитика выбранного потока и разработка плана мероприятий по его улучшению.

На этапе «Внедрение улучшений» в течение 3 месяцев происходит исполнение разработанного плана при поддержке региональных экспертов. Важным моментом на этом этапе является формирование проектного офиса, в функциях которого – открытие и реализация проектов по оптимизации дополнительных потоков и процессов на всём предприятии.

На этапе «Тиражирование» рабочей группе даётся 2,5 года на то, чтобы, получив все методики, довести своё предприятие до уровня лидеров конкурентного рынка. В это время сотрудники регионального центра работают с предприятием менее интенсивно, но остаются на связи, доступны, консультируют по тем или иным вопросам.

Эта методология применима практически на любом среднем и крупном предприятии. Ведь рассматривая работающее производство, можно увидеть динамичный «организм» из людей, машин, материальных и информационных потоков, проходящих от склада сырья до склада готовой продукции. Сотрудники РЦК разбирают работу людей и механизмов на три составляющие. Это значимая работа – непосредственно добавляющая ценность произведённому продукту, незначимая работа – не добавляющая ценности, но необходимая в производстве, а также потери – действия, не создающие ценность, которые необходимо устранить без какого-либо ущерба. Разработанная методология позволяет каждой отдельно взятой единице производственного процесса в каждый момент рабочего времени быть занятой наиболее полезным для предприятия и потребителя образом. В живом производственном потоке эксперты анализируют объёмы незавершённой продукции и иных видов запасов, которые могут замораживать свободные средства предприятия.

Безвозмездная помощь экспертов РЦК – не единственная поддержка для предприятий-участников нацпроекта «Производительность труда». Специально для них разработаны дополнительные меры поддержки, в их числе – инвестиционный налоговый вычет по налогу на прибыль и льготный займ под 1% годовых из средств федерального или регионального фондов развития промышленности. В первом случае сумма займа – от 50 до 300 млн рублей, во втором – до 100 млн рублей. Эти средства предприятия могут направить на реализацию проектов по повышению производительности труда.

Сегодняшняя реальность такова, что спрос меняется быстрее, чем предприятия могут на это отреагировать. Идеология «бережливого производства» и направлена на то, чтобы сделать производственный процесс более эффективным. Это можно проследить на примере нескольких предприятий-участников нацпроекта «Производительность труда».



Тольяттинское предприятие **ООО «АПЛА»** – официальный поставщик комплектов для УАЗа – стало участником национального проекта «Производительность труда» в апреле 2022 года. Пилотный проект был реализован на участке производства габаритных изделий автомобиля УАЗ (от получения сырья и формовки до сборки и отгрузки потребителю готовых изделий). В качестве эталонного взят участок формовки кузова грузовой платформы автомобиля.

Внедрение в цехе предприятия стандартизированной работы и системы 5С (система организации рабочего пространства, обеспечивающая безопасное и эффективное выполнение работ), а также SMED (быстрая переналадка) и других инструментов бережливого производства позволили сотрудникам предприятия получить необходимые компетенции для дальнейшей работы по оптимизации и повышению производительности в условиях импортозамещения.

Улучшенное планирование производства, оптимизация объёмов сырья, значительное сокращение потерь, связанных с перепроизводством и излишними запасами сырья, незавершённого производства и готовой продукции и, как следствие, ускорение потока и улучшение качества – это только часть того, что было достигнуто.

Итоги реализации проекта на предприятии были прогнозируемы, однако, совместные усилия рабочей группы предприятия и Регионального центра компетенций в сфере производительности труда позволили достигнуть ещё более значительных результатов, чем ожидалось. Так, время протекания процесса после оптимизации снизилось на 34%, незавершённое производство – на 49%, выработка продукции увеличилась на 21%.

«Производство габаритных деталей методом термовакуумной формовки – уникально для РФ. Повышение производительности на ООО «АПЛА» – это не только увеличение занятости сотрудников нашего предприятия, но и рост заказов у поставщиков листа и поставщиков аутсорсинговых услуг, которые также работают в Самарском регионе. Мы не собираемся останавливаться на достигнутом и будем продолжать работу, тем более что сотрудники предприятия получили для этого все необходимые компетенции», – рассказал Иван Степанов, начальник ОТК предприятия и руководитель рабочей группы пилотного проекта.



ООО «Русская Катанка» в Тольятти специализируется на производстве медной катанки – сырья для изготовления кабельно-проводниковой продукции, используемой в промышленности, строительстве, энергетике и ряде других областей.

В ходе реализации нацпроекта «Производительность труда» сотрудниками РЦК была проведена диагностика производственного процесса. Совместно с проектной командой предприятия выработаны решения практически по всем диагностированным проблемам, которые позволят исключить потери в дальнейшем. Так, чтобы минимизировать поломки и продлить срок службы оборудования, на линии была установлена система «Андон»: сирена, светофор и специальное программное обеспечение, которое следит за перегрузками прокатных валов. Если ранее литейщик вручную регулировал подачу металла, находясь менее чем в метре от горячего сплава, то теперь он работает в операторской и управляет процессами дистанционно. На участке брикетирования и сортировки появились выделенные цветом зоны для хранения разного вида лома. Также был выстроен чёткий график завоза сырья на производство и отгрузки готового продукта.

Работники «РусКат» обучены основам бережливого производства, в частности таким его инструментам, как картирование, производственный анализ и система 5С.

«Выгода получена уже сегодня – это до 20% увеличения производительности предприятия в целом», – комментирует директор ООО «РусКат» Валерий Шалаев.

Благодаря этим нововведениям производственный цикл плавки сократился на 2-3 часа, с 30 часов до 27. После проведённой стандартизации потока изготовления медной катанки удалось достичь снижения уровня запасов на 30%, увеличить суточную выработку на 29,8% и сократить время протекания процесса на 30%, что естественно снижает и себестоимость произведённого продукта.



Средневожская Химическая Компания (СВХК) в Тольятти выпускает продукцию, используемую в литейном производстве (синтетические смолы, отвердители, противопригарные и разделительные покрытия). Участвуя в национальном проекте «Производительность труда», компания успешно внедрила инструменты бережливого производства, что за полгода привело к увеличению производительности в 4 раза.

Для оптимизации на СВХК был взят процесс синтеза смолы Альфасет. В ходе диагностики были выявлены проблемы, а именно: большой объём ручного труда, нерациональная загрузка персонала, низкая производительность. В процессе реализации пилотного проекта уменьшилась потеря рабочего времени на поиск вспомогательных материалов и инструментов, их длительные перемещения, улучшилась эргономика рабочих мест. Результаты проведённой работы очень показательны: время протекания процесса уменьшилось на 59%, незавершённое производство снизилось на 46%, а выработка увеличилась на 406%!

«Вступление в национальный проект было продиктовано желанием сделать производство в современных непростых условиях максимально конкурентоспособным. Итоги совместной работы с РЦК говорят сами за себя. Радует, что это лишь промежуточные результаты. Максимальная эффективность от внедрения бережливого производства ещё впереди», – отметила генеральный директор СВХК Анастасия Шестакова.



Тольяттинское предприятие **ООО «ВИП-УНИВЕРСАЛ»** совместно с сотрудниками РЦК оптимизировало поток ключевого продукта, которым является окраска автомобильных деталей для рынка запасных частей катафорезным грунтом. Благодаря реализации пилотного проекта время протекания процесса сборки и подачи упаковочной тары уменьшилось на 16%. Произошло это благодаря переносу участка упаковки непосредственно к конвейеру. В то же время уровень запасов значительно сократился, а выработка существенно выросла.



Основная деятельность **ООО «Большечерниговский комбикормовый завод»** – это приёмка, хранение, переработка и отгрузка масличных культур и пшеницы. В качестве пилотного потока для оптимизации был выбран процесс хранения и складирования, который включает в себя лабораторию, сушку, весовые и склады. Специалисты РЦК детально проанализировали работу на данном участке, хронометрировали процесс и обнаружили лишние действия сотрудников. Устранить их помогло внедрение инструментов бережливого производства, таких как быстрая переналадка, стандартизированная работа, система 5С и другие.

«Благодаря разработанным инструкциям и схемам в разы сократилось время на объяснение сотрудникам их должностных обязанностей. Если раньше в лаборатории на отбор одного образца зерновых уходило 20 минут, то сейчас – только 15. С учётом нашего объёма продукции – это существенно», – говорит заместитель генерального директора ООО «Большечерниговский комбикормовый завод» Александр Козорезов.

До участия в нацпроекте простой на предприятии составляли порядка 2-3 часов, теперь – не более 1,5 часов. Благодаря нацпроекту скорость сушки культур выросла с 350 тонн в сутки до 420 тонн. Проведённые мероприятия позволили достичь на Большечерниговском комбикормовом заводе увеличения суточной выработки на 53%, снижения уровня запасов на 35% и сокращения времени протекания процесса на 31%.



Министр промышленности и торговли Самарской области А. Шагин и председатель совета директоров ООО «Энерготехмаш» А. Иванов

Самарское предприятие **ООО «Энерготехмаш»** – один из крупнейших производителей и поставщиков алюминиевого профиля в России – стало участником нацпроекта «Производительность труда». На первом этапе проектная команда предприятия под кураторством экспертов РЦК прошла обучение по 10 темам: от основ бережливого производства до 5С (система организации и рационализации рабочего места или пространства). Затем был выбран пилотный поток – цех алюминиевых профилей, где обнаружили существенные проблемы, в том числе потери времени, слишком большие запасы и излишние перемещения.

Самыми большими оказались временные потери в работе мостового крана, в связи с чем было внедрено дистанционное управление краном. В результате среднемесячная выработка на человека увеличилась на 60%, снизилось время протекания процесса на 27%, сократилось незавершённое производство на 49%. Помимо этого, на заводе оптимизировали рабочие места, изменили график смен, изготовили межцеховую телегу, открыли второй логистический поток на склад, что позволило уйти от больших запасов, ожидания продукции и излишнего перемещения.

«Итогом реализации нацпроекта стало уменьшение затрат на 60%. Для нас это дополнительное окно развития экспорта. Полученные за счёт экономии средства мы направим на развитие предприятия, улучшение условий труда сотрудников, реконструкцию производственных площадей и действующего оборудования, на приобретение нового», – пояснил председатель совета директоров ООО «Энерготехмаш» Алексей Иванов. На оптимизацию производственных процессов завод «Энерготехмаш» получит возможность взять льготный займ до 300 млн рублей.

Однако повышение производительности невозможно без высокого качества труда и преимущества профессиональных практик. Именно поэтому в любой профессии и производстве так важна деятельность наставников. И сегодня наставничество стало одним из инструментов в продвижении нацпроекта «Производительность труда». Поиск, отбор и тиражирование успешных практик наставничества на предприятиях региона – один из путей повышения производительности труда, а грамотная помощь наставника, взаимодействие молодых специалистов с теми, кто уже состоялся в профессии, повышает кадровый потенциал на предприятиях.

В рамках национального проекта «Производительность труда» проводится конкурс «Лучшие практики наставничества в Самарской области». В 2022 году он проведён по двум номинациям. В номинации «Наставничество в области повышения производительности труда» победителями стали АО «Азотремстрой», ООО «Техкомплекс» и ООО «Самараваожегут». В номинации «Наставничество в профессиональном самоопределении» лидером стал АО «Средне-Волжский Механический Завод». Ранее все эти предприятия уже внедрили на своих производственных площадках инструменты бережливого производства и повысили производительность труда.

22 ноября в Самарской области назвали победителей регионального конкурса компаний «Достояние губернии – 2022». Сразу пять предприятий-участников нацпроекта «Производительность труда» стали финалистами и победителями этого престижного конкурса! В номинации «Промышленность» победил АО «Авиакор – авиационный завод». Победителем в номинации «Торговая марка» в категории «Товары народного потребления» объявлена торговая марка «Тольяттимолоко». Финалистами в номинации «Предпринимательство. Малый и средний бизнес» стали ООО «Феррони» (Тольятти) и ООО «АнтенМед», в номинации «Агропромышленный комплекс» – ООО «СВ-07».

Губернатор Самарской области Дмитрий Азаров неоднократно подчёркивал, что рост производительности труда на местных предприятиях – это ключевой элемент опережающего экономического развития региона. Поэтому основная миссия Регионального центра компетенций в сфере производительности труда Самарской области состоит в повышении конкурентоспособности предприятий губернии путём создания культуры высокой производительности и эффективности среди работников предприятий региона. Проекты, реализуемые РЦК, направлены на устранение потерь на предприятиях Самарской области путём передачи их работникам опыта, знаний и навыков профессиональной команды РЦК. Они создают условия для постоянного улучшения производственной системы и запуска цепной реакции роста производительности по всей губернии.