

Чебоксары, 2018



**Стартовое совещание
по запуску национального проекта
«Производительность труда и
поддержка занятости» с предприятиями
Чувашской Республики**

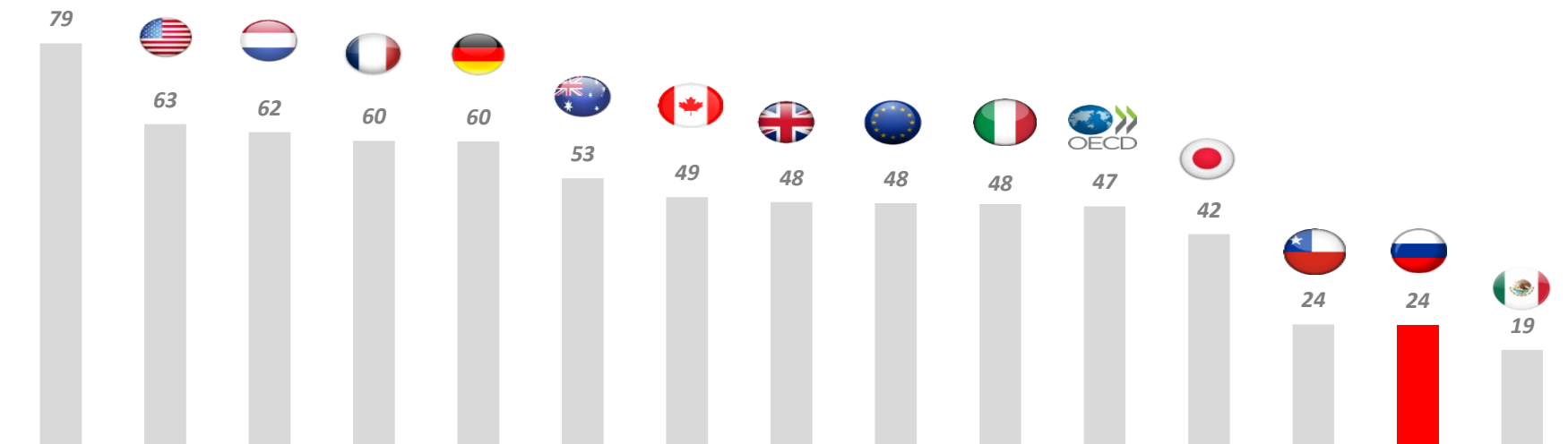
Генеральный директор
АНО «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР
КОМПЕТЕНЦИЙ»
Н.И. Соломон

Производительность труда в России в 2 раза отстает от показателя стран ОЭСР



Производительность труда в 2016 г.

долл. США за 1 час отработанного времени



Производительность труда = Выручка/ССЧ

Источник: OECD

Майским указом от 07.05.2018 В.В. Путина поставлены новые цели:

+5%

Обеспечить рост
производительности труда на
средних и крупных предприятиях
базовых несырьевых отраслей
экономики не ниже 5% в год к 2024 г.

>10

Ежегодное привлечение
субъектов РФ к участию
в программе

>10000

Средних и крупных предприятий
базовых несырьевых отраслей
экономики

Для страны

- Повышение конкурентоспособности продукции предприятий и импортозамещение
- Поддержка занятости населения в регионах
- Формирование управленческого резерва на региональном уровне

Для регионов

- Формирование точек роста производительности
- Привлечение инвестиций
- Повышение квалификации трудовых ресурсов

Для предприятий

- Повышение производительности труда
- Повышение квалификации и вовлеченности персонала
- Льготные кредиты в случае достижения результатов

Насколько амбициозны ваши цели?



ПРИБЫЛЬ



**КАЧЕСТВЕННЫЕ
ПРОДУКТЫ**



**СОЦИАЛЬНАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Чувствуете ли вы необходимость их повышать?

**Оборачиваемость
запасов**

-50%

**Производительность
труда (за 3 года)**

+10/15/30%*

**Доля полных
затрат в выручке**

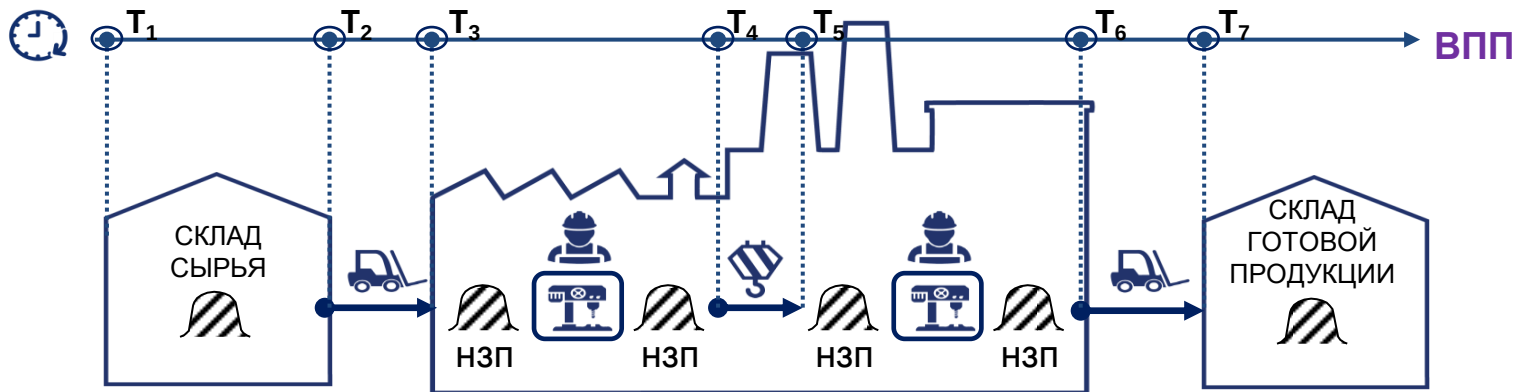
-20%

*в первый/второй/третий годы по сравнению с базовым годом (год вступления Предприятия в программу)

Основные направления повышения эффективности производства в рамках проекта



ТИПИЧНЫЙ ПРОЦЕСС ПРОИЗВОДСТВА ИЗДЕЛИЯ



Что мы делаем в рамках проекта:

- ✓ **ВПП** Снижаем время протекания процесса минимум в 2 раза
- ✓  Сокращаем запасы не менее чем на 50%
- ✓  Повышаем загрузку персонала в среднем до 85%
- ✓  Повышаем загрузку оборудования до 85%
- ✓  Снижаем дистанцию и время транспортировки на 30%
- ✓  Уменьшаем объем партий не менее чем в 4 раза



УВИДЕТЬ ПОТЕРИ И РЕЗЕРВЫ В ПОТОКЕ

7

+

3

+

1

7 ВИДОВ ПОТЕРЬ:

1. Лишняя транспортировка
2. Лишняя обработка
3. Складирование (запасы)
4. Ожидание (отделить человека от станка)
5. Лишние движения (эргономика)
6. Брак (передается на следующие стадии)
7. Перепроизводство

РЕЗЕРВЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ:

- труда
- оборудования
- материалов

НЕИСПОЛЬЗОВАННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ЧЕЛОВЕКА



РАБОТАТЬ НАД:

Устранением потерь

+

Вскрытием резервов

+

Мобилизацией потенциала

Нас повсюду окружают ПОТЕРИ !!!



Любую работу можно разделить на три составляющие



Заказчик не готов платить за ПОТЕРИ



Примеры реализации проектов на предприятиях - участниках программы (1 волна)



Промежуточные результаты реализации приоритетной Программы



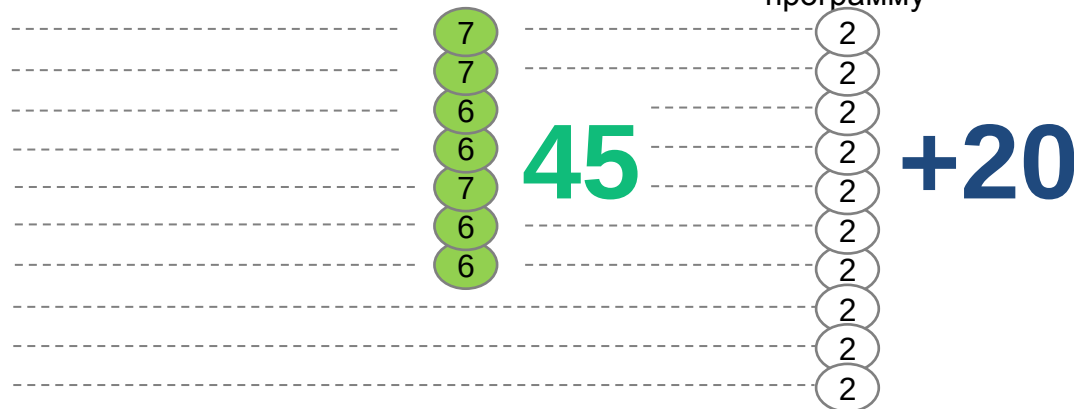
Регионы (субъекты РФ)

Количество предприятий
1+2+3 волны в процессе отбора предприятий в
программу

Регионы 2017 г.

Регионы 2018 г.

1. Самарская область
2. Пермский край
3. Тюменская область
4. Тульская область
5. Республика Башкортостан
6. Республика Татарстан
7. Нижегородская область
8. Саратовская область
9. Белгородская область
10. Свердловская область



Прогноз роста производительности по итогам 2018 на 10-20%

922

Количество обученных
сотрудников по 12 программам
обучения



Результаты оптимизации отдельных
производств

Рост производительности труда до 94,8 %

Снижение НЗП* до 96,7 %

Снижение ВПП** до 99,9 %



*НЗП – Незавершенное производство , ** ВПП – Время протекания процесса изготовления продукта

Примеры вскрытия резервов производительности (1/7)

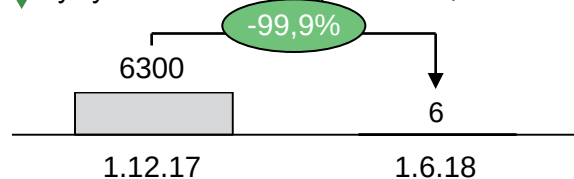


САМАРСКАЯ ОБЛ.

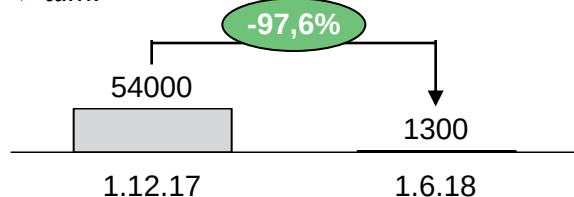
ЗАО «СВМЗ» г. Самара (предприятие-участник 1-й волны программы ППТ). **Результаты работы за 6 мес.**

Поток: производство корпусов кумулятивных зарядов.

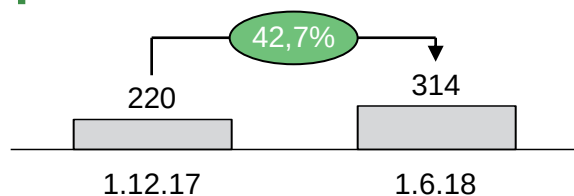
↓ ВПП производства корпусов кумулятивных зарядов в ПЕИ, мин.



↓ НЗП в потоке производства корпусов, шт.



↑ Выработка, шт./чел. в смену

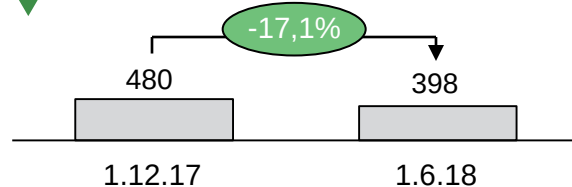


ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ:

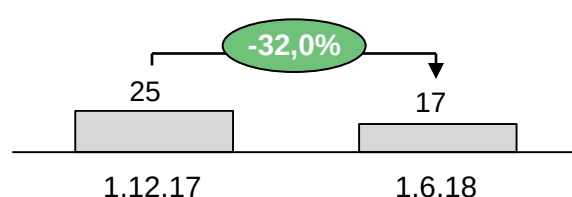
1. Переход от типичного производства партиями к потоку в одно изделие;
2. Организация производственных ячеек;
3. Внедрение многостаночного обслуживания.



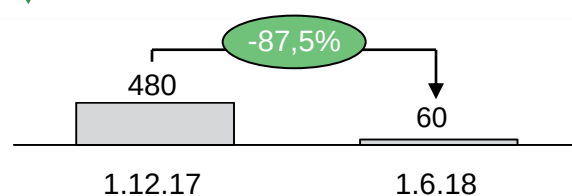
↓ Производственные площади, м²



↓ Количество операторов в потоке, чел.



↓ Время наладки станка, мин.



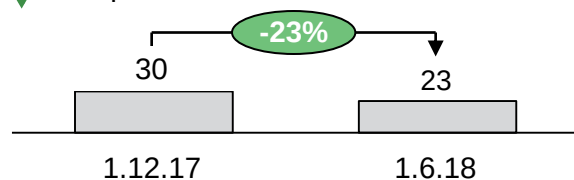
Примеры вскрытия резервов производительности (2/7)

Республика Башкортостан

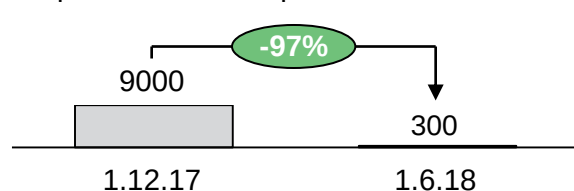
АО «СТЕКЛОНИТ» г. УФА (предприятие-участник 1-й волны программы ППТ). Результаты работы за 6 мес.

Поток: производство кровельных материалов.

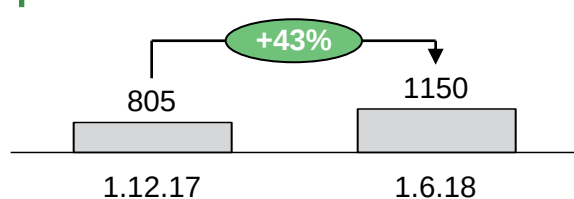
↓ ВПП производства кровельных материалов, дней



↓ НЗП в потоке производства кровельных материалов, кг.



↑ Выработка, кг./чел. в смену



ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ:

1. Выстраивание тянущей системы;
2. Балансировка процессов;
3. Исключение перетаривания сырья.

БЫЛО



СТАЛО

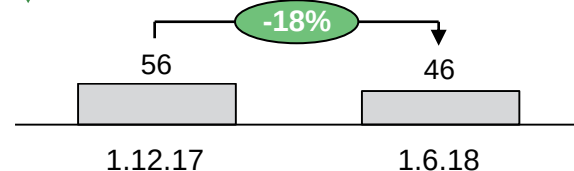


БЫЛО

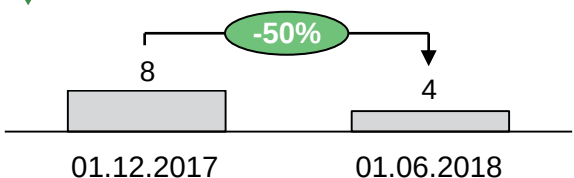


СТАЛО

↓ Количество операторов в потоке, чел.



↓ Время наладки станка, час.



Примеры вскрытия резервов производительности (3/7)



Башкортостан, г. Октябрьский

АО «ОЗНА-Измерительные системы» (предприятие-участник 1-й волны программы ППТ). Результаты работы за 6 мес.

Поток-образец: производство переключателя скважин многоходового (ПСМ).

ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ:

1. Уменьшение размера партии в 10 раз;
2. Изготовление специальной тары для комплектов деталей и оснастки;
3. Стандартизация сменных заданий.

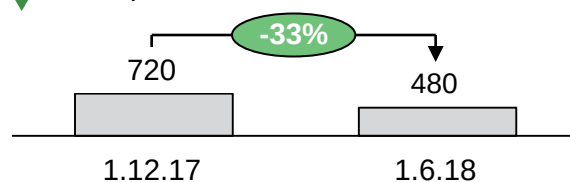
БЫЛО



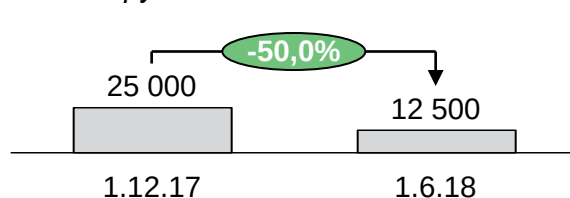
СТАЛО



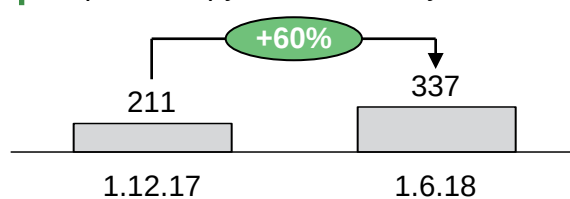
↓ ВПП производства ПСМ, часов



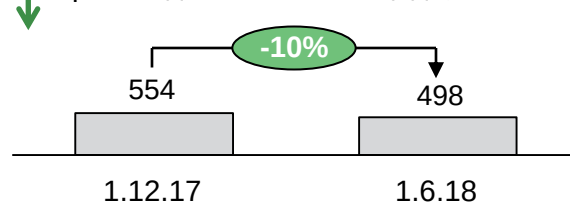
↓ НЗП в потоке производства ПСМ, тыс. руб.



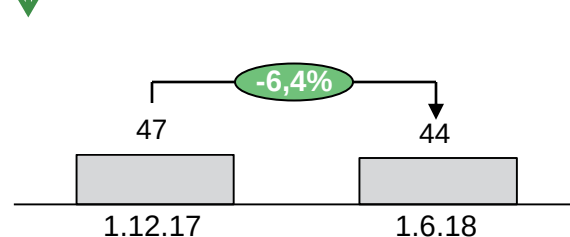
↑ Выработка, руб./чел. в смену



↓ Производственные площади, м²



↓ Количество операторов в потоке, чел.



Примеры вскрытия резервов производительности (4/7)

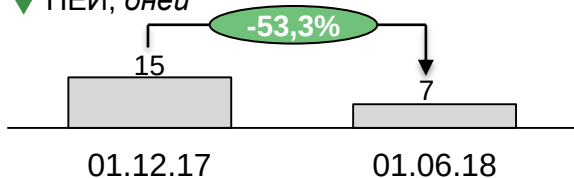


ПЕРМСКИЙ КРАЙ

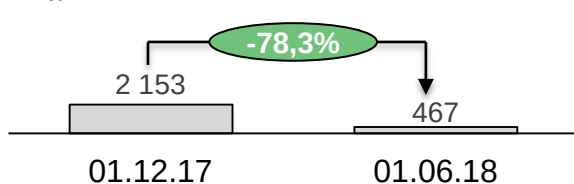
ОАО «СОМЗ» рп. Суксун (предприятие-участник 1-й волны программы ППТ). Результаты работы за 6 мес.

Поток: производство каски защитной.

↓ ВПП производства каски защитной в ПЕИ, дней



↓ НЗП внутренней оснастки каски, тыс. шт.



БЫЛО



СТАЛО

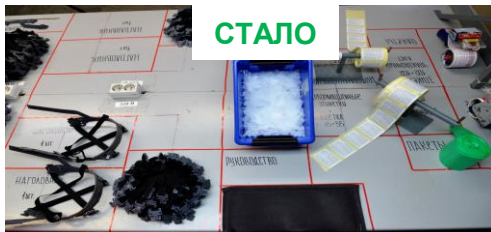


ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ:

1. Организация производственных ячеек;
2. Организация мест хранения комплектующих;
3. Организация производственного контроля.



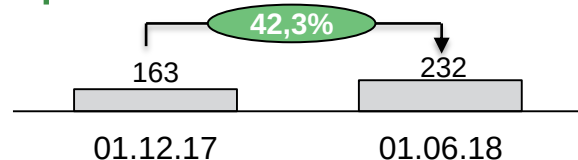
БЫЛО



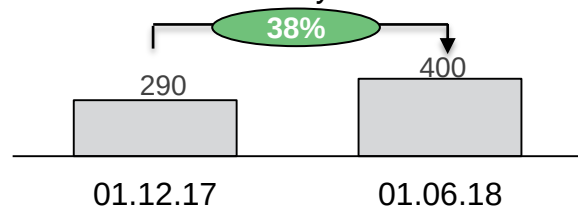
СТАЛО



↑ Объем производства каски, тыс. шт.



↑ Выработка по каске FavoriT, шт./чел. в смену



БЫЛО



СТАЛО



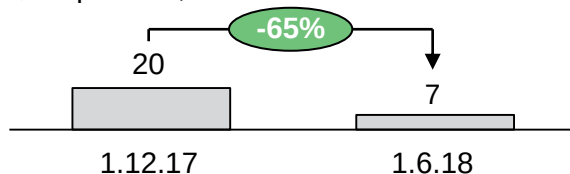
Примеры вскрытия резервов производительности (5/7)

ТУЛЬСКАЯ ОБЛ.

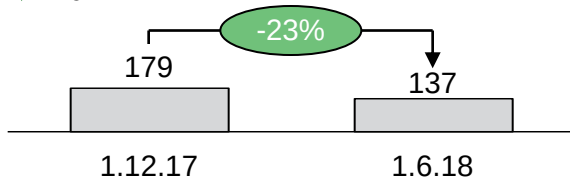
АО «ПОЛЕМА» г. Тула (предприятие-участник 1-й волны программы ППТ). Результаты работы за 6 мес.

Поток: изготовление распыленных порошков.

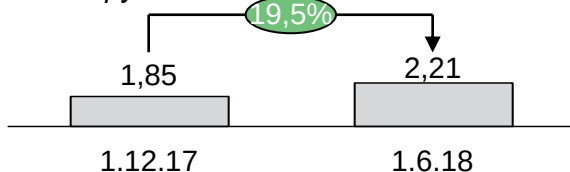
↓ ВПП производства распыленных порошков, дни



↓ НЗП в потоке производства корпусов, тонн.



↑ Производительность труда, млн руб./чел.



ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ:

1. Стандартизация работы операторов, повышение загрузки персонала;
2. Многостаночное обслуживание оборудования;
3. Сокращение простоев потока по ожиданию результатов лабораторных анализов.

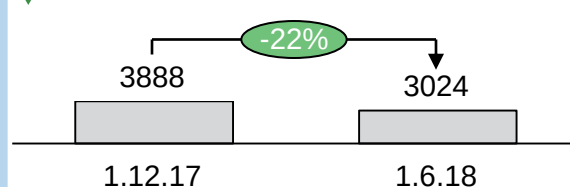
БЫЛО



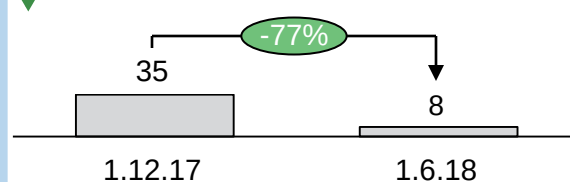
СТАЛО



↓ Производственные площади, м²



↓ Время переналадки печи, часов



Примеры вскрытия резервов производительности (6/7)



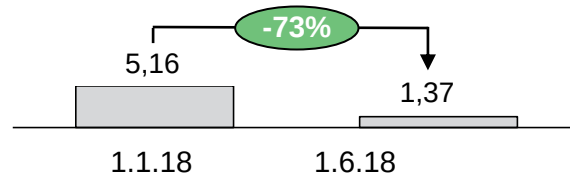
ТУЛЬСКАЯ ОБЛ.

ОАО «Аэрозоль Новомосковск» (предприятие-участник 1-й волны программы ППТ). Результаты работы за 6 мес.
Линия аэрозольной продукции «ПАМАСОЛ».

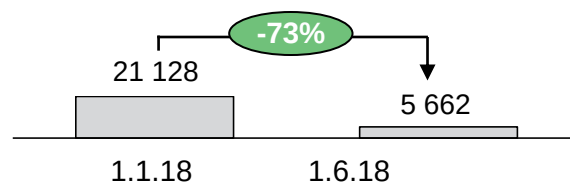
ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ:

1. Организация работы минимальными партиями;
2. Сокращение времени переналадок оборудования;
3. Стандартизация операций, перераспределение персонала;

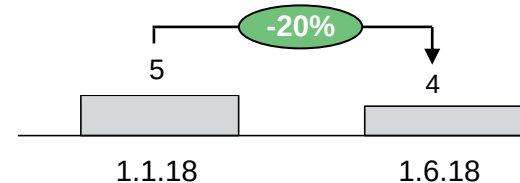
↓ ВПП производства партии на линии, час



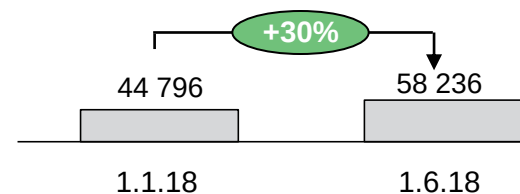
↓ НЗП в потоке производства на линии №1, шт.



↓ Количество операторов в потоке, чел.



↑ Выработка, шт./чел. в смену



Примеры вскрытия резервов производительности (7/7)



Республика Татарстан

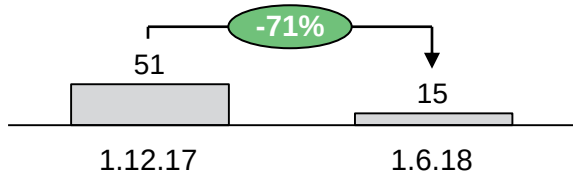
АО «Зеленодольский завод им. Горького» г. Зеленодольск (предприятие-участник 1-й волны программы ППТ). **Результаты работы за 6 мес.**

Поток – производство подвески кабельной.

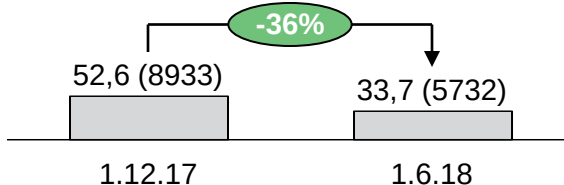
ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ:

1. Выравнивание производства. Разработка графика и последовательности (правил) запуска равномерными партиями
2. Сокращение площадей MBX, определение уровня запасов, разработка правил перемещения изделий и обращения с MBX
3. Снижение трудоёмкости за счёт загрузки имеющегося производственного оборудования (прорезание отверстий, маркировка, зачистка заусенцев на установке лазерной резки; ремонт компрессоров сжатого воздуха для участков пескоструя и малярки)
4. Отказ от излишней обработки. Закупка уголка 20x20 вместо 25x25

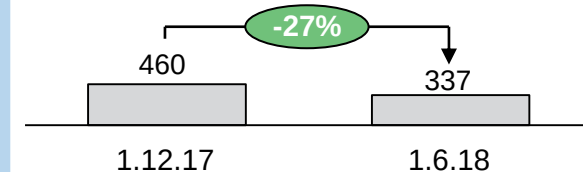
↓ ВПП производства, *раб. дней*



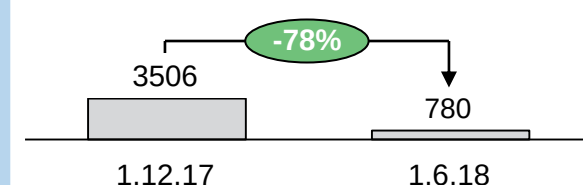
↓ Трудоёмкость, *мин./шт. (час/заказ)*



Площадь под хранение заготовок, оснастки, готовой продукции, отходов производства, *м2*



↓ Уровень страхового запаса, *шт.*



Готовы ли Вы и ваша команда к достижению амбициозных целей?



Питер Друкер:
**Культура съедает
стратегию на завтрак**



**Михаил
Салтыков-Щедрин:**
**...Они сидели и думали, как бы из
своего убыточного хозяйства сделать
прибыльное, ничего в оном не меняя.**

«История одного города»

Почему бизнес не активно включается в программу?

Цитаты руководителей предприятий-кандидатов программы:

«У меня в бизнес плане и так заложен 10% рост выручки, мне достаточно»

«Повышением эффективности процессов мы занимаемся давно, лучше быть не может»

«Бесплатный сыр только в мышеловке»

ВЫВОДЫ:

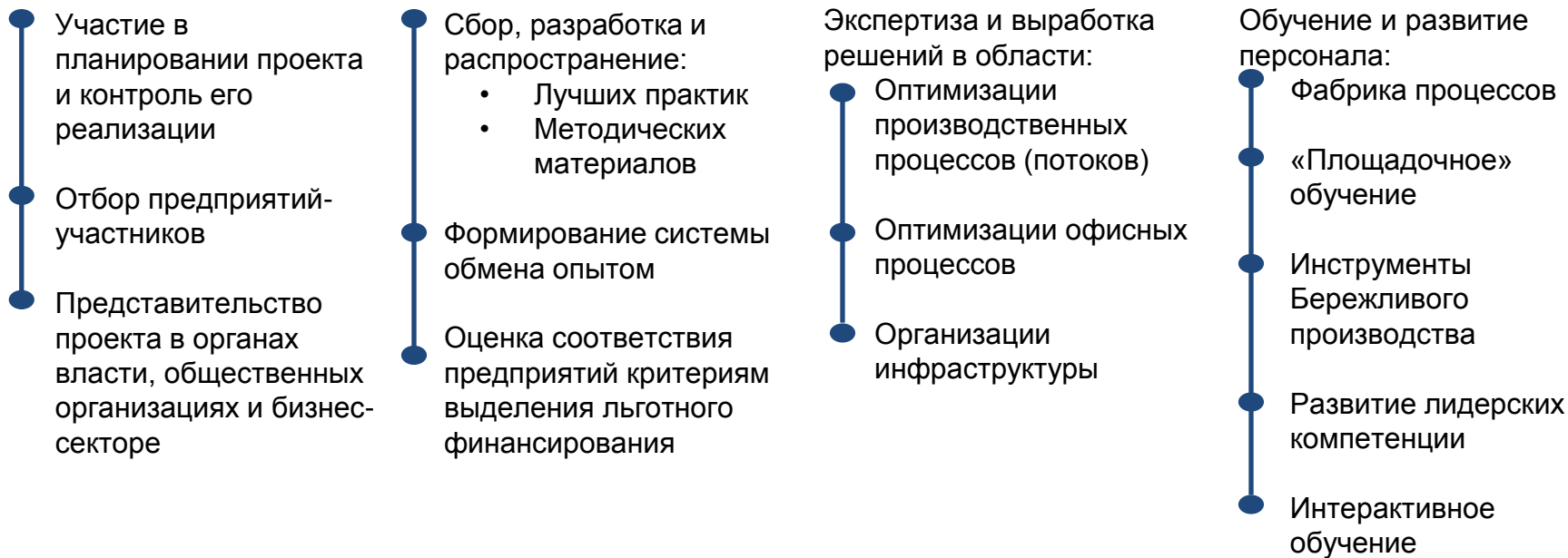
- 1 Бизнес не понимает внутренние резервы
- 2 Бизнес не ставит амбициозных целей, т.к. боится, что за невыполнение придется отвечать
- 3 Бизнес не хочет (боится) вмешательства государства в свои дела



АНО «Федеральный центр компетенций»

Федеральный центр компетенций

Ответственный за реализацию мероприятий на конкретных предприятиях



Эксперты ФЦК имеют опыт работы в крупных корпорациях со зрелыми производственными системами



Северсталь



КАЛАШНИКОВ
КОНЦЕРН



ПОЛЮС

МИРАТОРГ

Команда ФЦК



СБЕРБАНК



РОСКОСМОС



3 месяца

Диагностика и целевое состояние
80 % на площадке

3 месяца

Внедрение улучшений (поддержка)
20% на площадке

ФЦК

Предприятие

Реализация проекта на предприятии включает поддержку по ключевым направлениям:

- **Создание потоков-образцов по повышению производительности труда;**
- Декомпозиция целей предприятия до натуральных показателей до уровня руководителей участков;
- Обучение сотрудников предприятия и РЦК (сл. слайд);
- Внедрение методологии проектного управления;
- Внедрение системы мотивации и поддержки изменений.

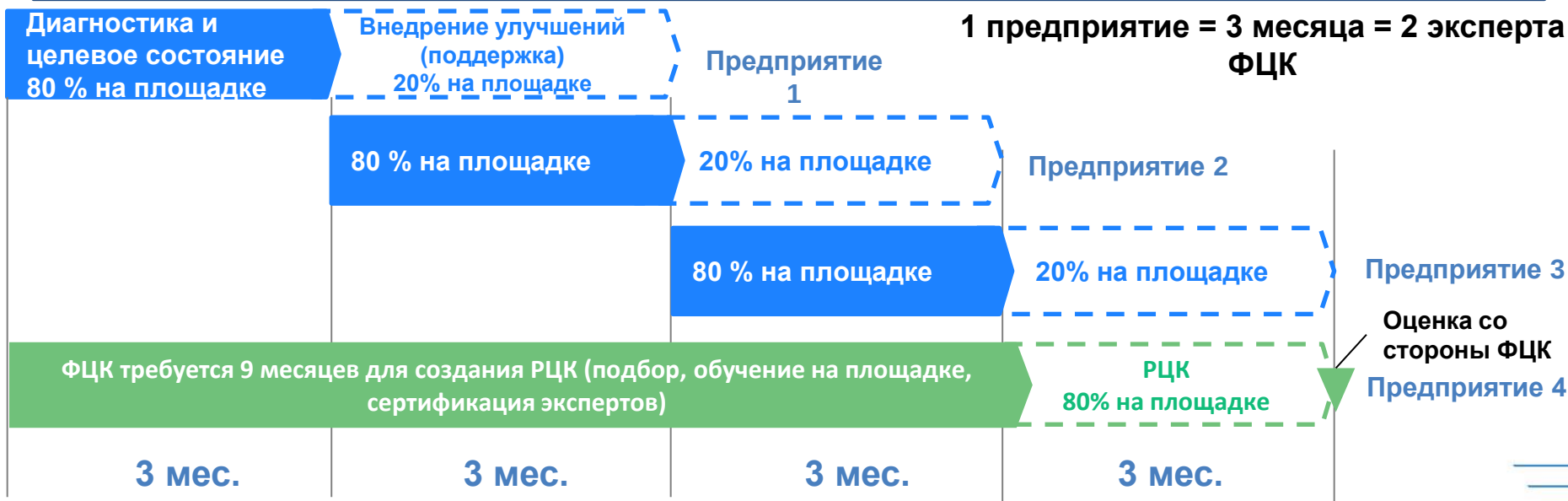
Тиражирование подходов по повышению производительности труда во всех производственных и обеспечивающих процессах

Подход по работе с регионами и предприятиями:

1 предприятие = 3 месяца = 2 эксперта



1. Предприятия, где либо **резко увеличился существующий заказ**, либо **осваиваются новые продукты**. И цель – реализовать эти заказы тем же количеством людей
2. Предприятия, где изменений хочет **лично генеральный директор**. При этом собственник (или головной холдинг) дает ему на это полный карт-бланш.
3. Предприятия, где реально существует мотивация всего коллектива на сокращение издержек.





**Как реализуется программа
силами экспертов ФЦК на
предприятии?**

В каких направлениях предлагается развиваться



ДЕКОМПОЗИЦИЯ ЦЕЛЕЙ

Поставить амбициозные цели, установить понятные цели в натуральных (физических) показателях до уровня начальников цехов/участков



ПОТОКИ

Выбрать ключевые продукты, выстроить потоки их создания по принципам тянущей системы и бережливого производства



УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММОЙ

Обеспечить личное участие руководителей предприятия в проектах улучшений



ОБУЧЕНИЕ

Обеспечить обучение сотрудников необходимым навыкам и знаниям



МОТИВАЦИЯ (ЗАКРЕПЛЕНИЕ)

Поощрить и обеспечить карьерный рост лидеров Программы – сотрудников, достигших наилучших результатов в реализуемых проектах

Какие инструменты должны использовать сотрудники? (результаты голосования лидеров ПС)



Должны использовать ВСЕ сотрудники

1. 5с
2. Виды потерь
3. Картирование



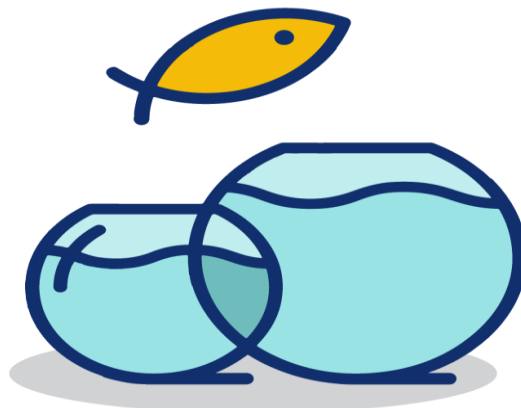
Должен использовать Генеральный директор

1. Управление проектами
2. Целеполагание
3. Управление изменениями



**КОЛЛЕКТИВ, ОБЪЕДИНЕННЫЙ ОДНОЙ ЦЕЛЮ И ЗАДАЧАМИ,
НЕ МОЖЕТ ОБОЙТИСЬ БЕЗ ЛИДЕРА**

**Желание
коллектива** –
находиться в зоне
комфорта



**Задача
Генерального
директора**
для достижения цели –
вывести коллектив из зоны
комфорта

Зона комфорта –
нормальное состояние
коллектива, но эта зона
граничит с процессом застоя
(стагнации)

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОБЯЗАН ИМЕТЬ ВОЛЮ,
СТРЕМЛЕНИЯ, ЗНАНИЯ, ЧТОБЫ ВЕСТИ ЛЮДЕЙ
ЧЕРЕЗ ИЗМЕНЕНИЯ К ЛУЧШЕМУ**



**Как только
успокаивается
руководитель, сразу
«расслабляется»
коллектив**

НА ПРЕДПРИЯТИИ



- Ставят и достигают амбициозные бизнес-цели
- Выявляют, продвигают и защищают лидеров
- Материально и нематериально мотивируют сотрудников с высокими профессиональными результатами
- Поддерживают любые начинания, направленные на улучшение процессов

КАЖДЫЙ СОТРУДНИК



- Знает свой вклад в достижение целей предприятия
- Ежедневно совершенствует свои процессы
- Иницирует улучшения для устранения потерь
- Знает и умеет применять инструменты бережливого производства
- Нравнодушен сам и вовлекает других



СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Тренинги
- Обучающие сессии
- Обучение на рабочем месте (площадочное обучение)
- Стажировка на модельных предприятиях
- Реализация реальных проектов

Моментальное
применение
в реальном
рабочем
проекте

Экспертная
поддержка
ФЦК

РЕЗУЛЬТАТЫ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ:

- Улучшение показателей потоков
- Формирование культуры непрерывных улучшений
- Повышение показателей производительности труда



ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ



НАСТАВНИЧЕСТВО

Передача личного опыта:

- Совместная реализация проектов
- Инструктирование
- Демонстрация
- Обратная связь



ОБУЧЕНИЕ НА ПЛОЩАДКЕ

Обучение на рабочем месте:

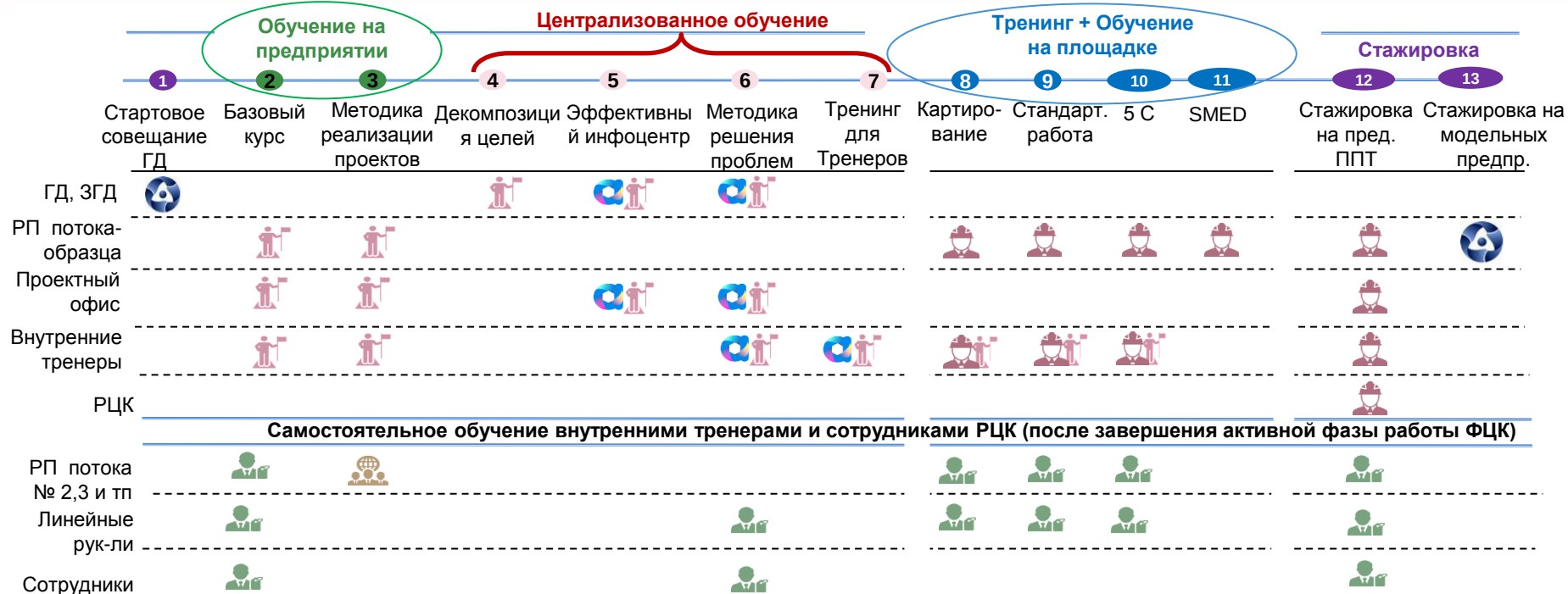
- Картирование
- Стандартизированная работа
- 5С
- Другие инструменты



ПРОВЕДЕНИЕ ТРЕНИНГОВ

Тренинги:

- Базовый курс
- Проекты
- 5С
- Тренинги по разворачиванию программ



Эксперт/РП ФЦК

Тренер-консультант ФЦК



Партнеры

Обучение/стажировка на предприятиях-образцах Росатома

Обучение силами АНО «Корпоративная Академия»

Каскадированное обучение



Внутренний тренер предприятия

Сотрудник РЦК

Для чего нужен тренер?

чтобы на предприятии были собственные ресурсы для обучения сотрудников методам бережливого производства (в нужное время и в нужном количестве)

Внутренний тренер –

сотрудник предприятия, прошедший отбор, подготовку и сертификацию по программам ФЦК.

Сертификация

тренеров позволяет предприятию быть уверенным наличии у сотрудника необходимого уровня знаний и навыков для проведения обучения

ОТБОР ТРЕНЕРОВ

- Заочный этап
- Очный этап

ПОДГОТОВКА ТРЕНЕРОВ

- Передача программ
- Тренинг тренеров
- Вебинары, методическая поддержка онлайн

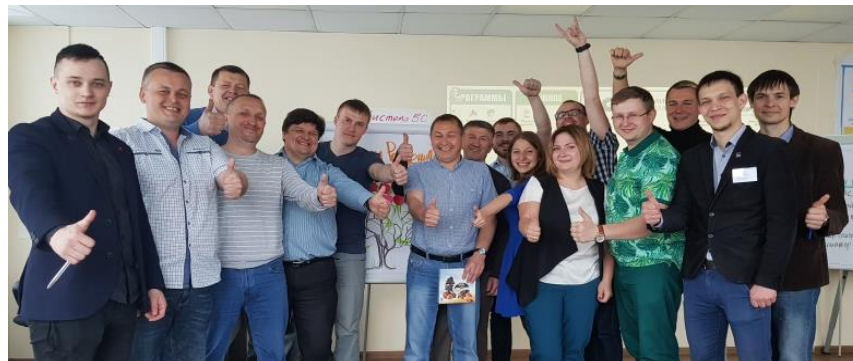
ПИЛОТНЫЕ ГРУППЫ

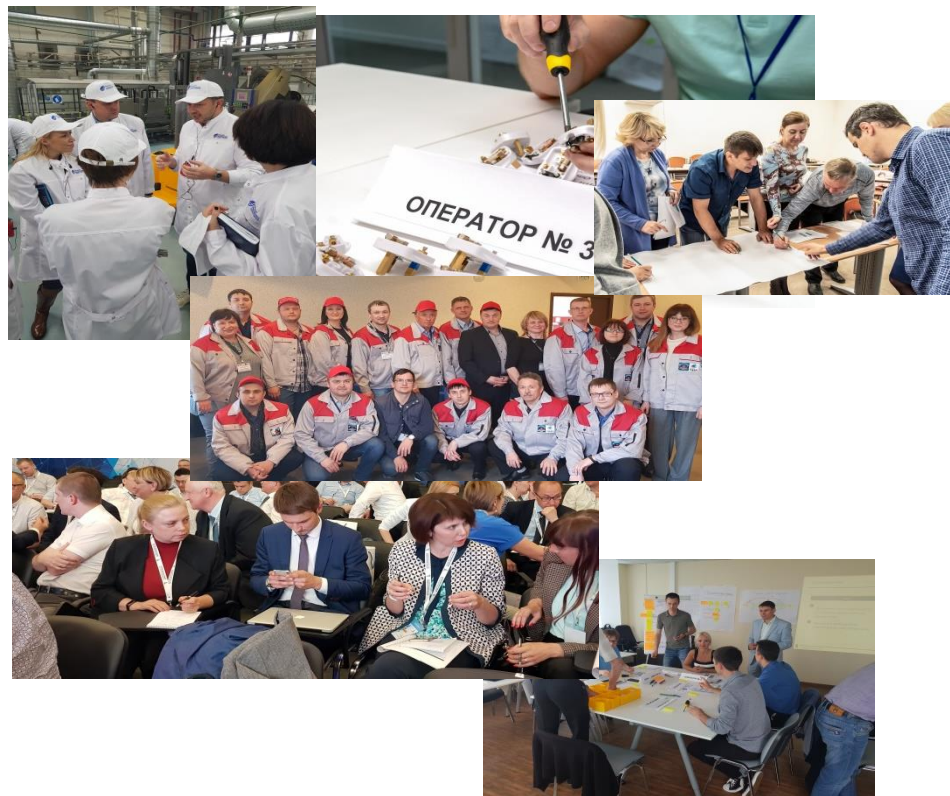
- Минимум 1 группа по каждой программе
- Стажировка на производстве

СЕРТИФИКАЦИЯ ТРЕНЕРОВ

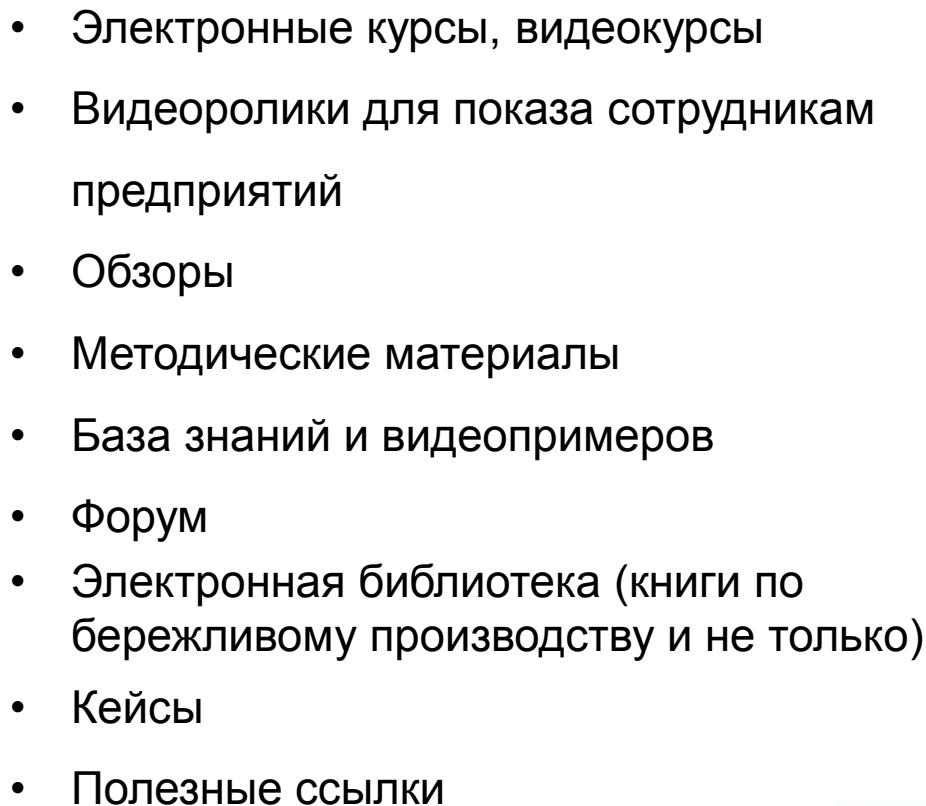
- Очный этап

Внутренние тренеры – возможность непрерывного обучения сотрудников вашего предприятия





- ✓ 40 + предприятий
 - ✓ 200 + руководителей предприятий (Генеральный Директор и ТОП-команда)
 - ✓ Проведено 88 тренингов
 - ✓ Более 800 часов площадочного обучения
-
- 👍 Качество обучения (NPS) - 76



Обучение, ориентированное на результат,
обеспечивают:



**КАСКАДИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ –
ПОДГОТОВЛЕННЫЕ ВНУТРЕННИЕ
ТРЕНЕРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**



**Что необходимо
сделать, чтобы стать
участником**



ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ ВСТУПЛЕНИЯ В ПРОГРАММУ:

- Выручка предприятия **от 0,8 до 30 млрд руб. в год**
- Потенциал повышения ПТ **не менее 10%**
- Предприятие входит в состав приоритетных отраслей: **обрабатывающее производство, сельское хозяйство, транспорт, торговля, строительство**
- Доля участия налоговых резидентов **иностранных** государств в уставном (складочном) капитале юридического лица **не выше 25%**



КАК СТАТЬ УЧАСТНИКОМ ПРОЕКТА:

- Зайти на сайт производительность.рф
- Нажать кнопку внизу страницы

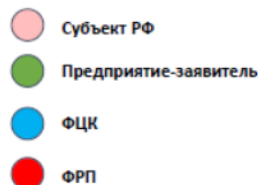
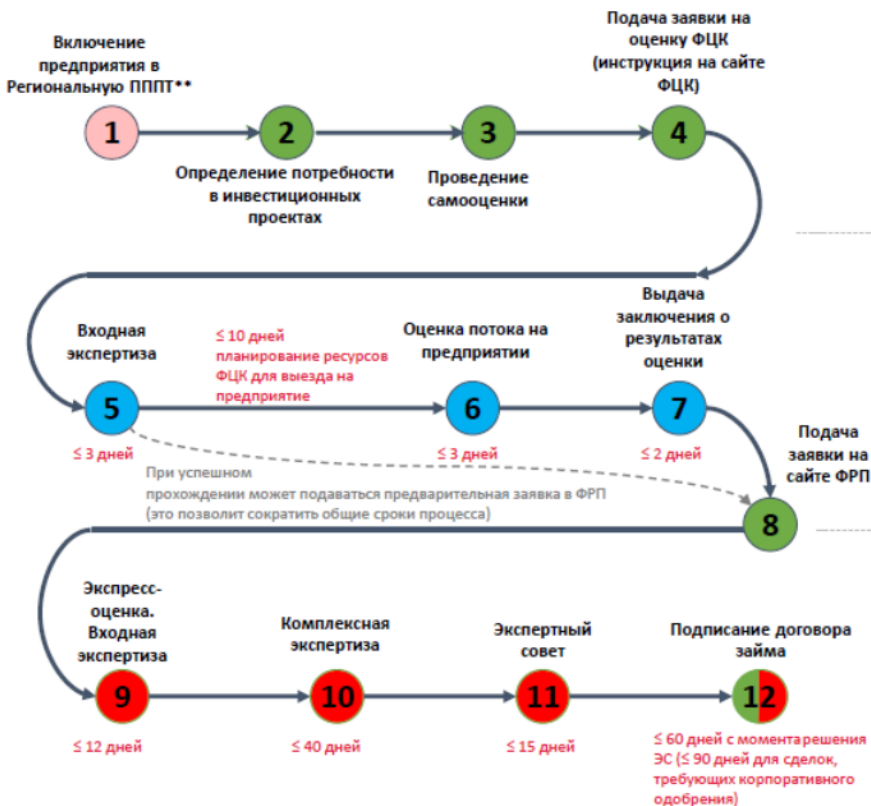
Стать участником



- Заполнить анкету
- Получить обратную связь



Как получить льготное финансирование?



Время проведения оценки ФЦК
до 18 р.д. / 25 к.д. от даты подачи заявки*

* Срок может быть увеличен при большом количестве заявок и недостатке ресурсов

Время проведения экспертизы ФРП до 65 к.д. от даты предоставления полного комплекта документов + до 60/90 к.д. до подписания договора

Общее время получения займа до 150 к.дней от потребности до подписания договора

Условия финансирования:

1. Участие в программе «Повышение производительности труда и поддержка занятости»
2. Сумма займа от 50 до 300 миллионов рублей
3. Процентная ставка в размере 1% годовых
4. Срок займа до 5 лет
5. Бюджет проекта от 62,5 миллионов рублей
6. Софинансирование со стороны заявителя, частных инвесторов или банков ≥20% бюджета проекта, в т. ч. ≥0% бюджета проекта за счет собственных средств/средств акционеров

СОГЛАШЕНИЕ МЕЖДУ ПРЕДПРИЯТИЕМ-УЧАСТНИКОМ ПРОГРАММЫ И АНО «ФЦК» = «ДЖЕНТЕЛЬМЕНСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ»

- 1 НЕ ВЛЕЧЕТ ФИНАНСОВЫХ ЗАТРАТ
- 2 ОПИСЫВАЕТ ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ ПРОГРАММЫ
- 3 ПОМОГАЕТ В ПОЛУЧЕНИИ ЛЬГОТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ
- 4 ОПИСЫВАЕТ РОЛИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ УЧАСТНИКОВ ПРОГРАММЫ
- 5 ОПИСЫВАЕТ ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

! ПОДПИСАНИЕ СОГЛАШЕНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ УСЛОВИЕМ ВКЛЮЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОГРАММУ

Контакты специалистов, к которым вы можете обратиться



ДЕКОМПОЗИЦИЯ
ЦЕЛЕЙ



ПОТОКИ



УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ



ОБУЧЕНИЕ



МОТИВАЦИЯ
И ВОВЛЕЧЕНИЕ

Алексей Байшев

Руководитель проектного офиса

Тел. 8 (916) 629 65 79

E-mail: AYBayshev@pptrf.ru

Ирина Жук

Заместитель генерального директора АНО «ФЦК» по обучению

Тел. 8 (985) 922 87 71

E-mail: IAZhuk@pptrf.ru

Дмитрий Агишев

Заместитель генерального директора АНО «ФЦК» по коммуникациям

Тел. 8 (985) 924 85 43

E-mail: DLAgishev@pptrf.ru