

**Адресная поддержка
повышения
производительности труда
на предприятиях**



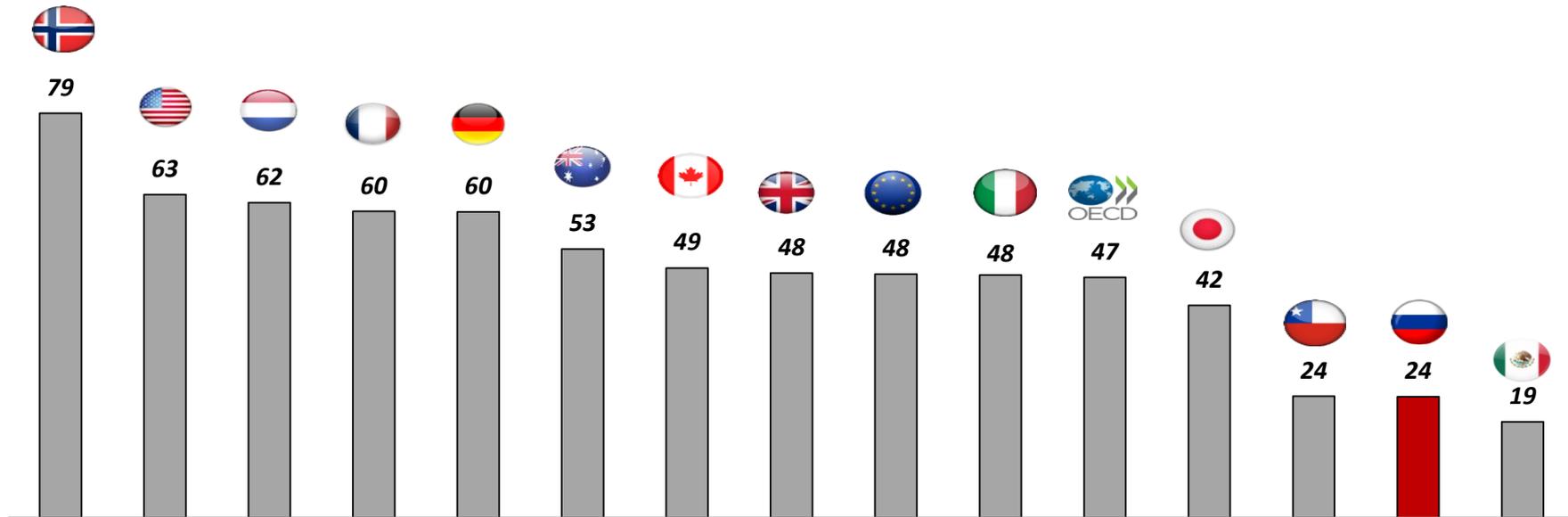
Генеральный директор
АНО «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР
КОМПЕТЕНЦИЙ»
Н.И. Соломон

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



Производительность труда в 2016 г.

дом. 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.**

Для страны

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

>10

**Ежегодное привлечение
субъектов РФ к участию
в программе**

Для регионов

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

>10000

**Средних и крупных предприятий
базовых несырьевых отраслей
экономики**

Для предприятий

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

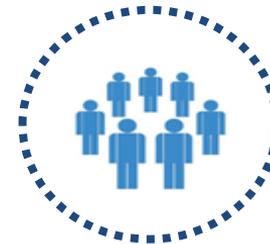
Насколько амбициозны ваши цели?



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

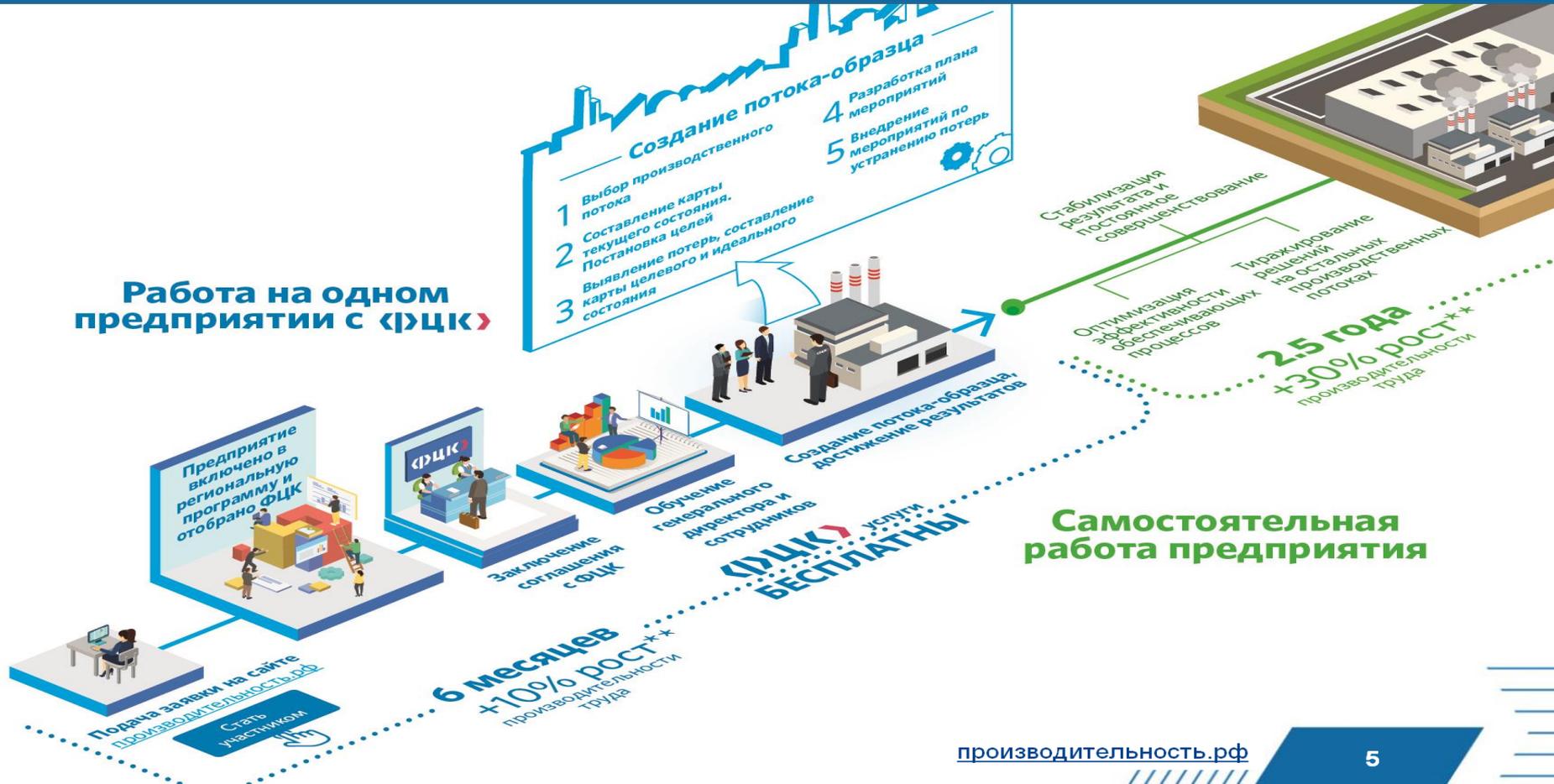
-20%

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

Как строится работа на предприятии в рамках проекта



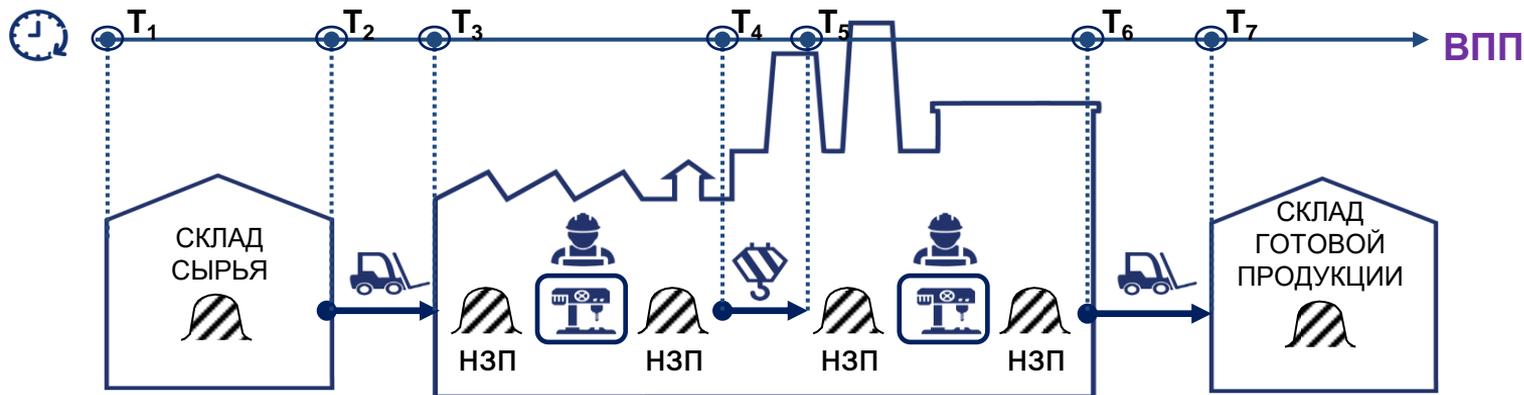
Работа на одном предприятии с «ЦК»



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

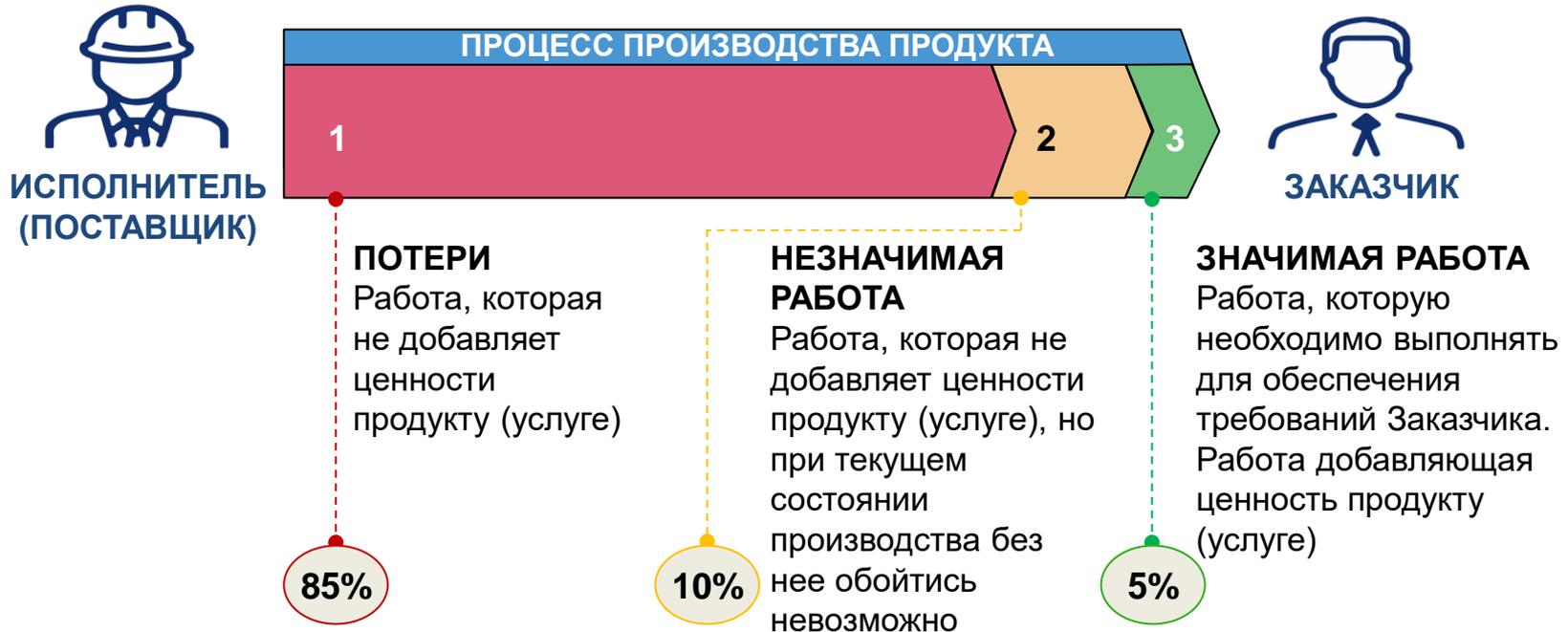
+

Вскрытием резервов

+

Мобилизацией потенциала

Любую работу можно разделить на три составляющие



Заказчик не готов платить за ПОТЕРИ



Примеры реализации проектов на предприятиях - участниках программы



Примеры вскрытия резервов производительности



Регионы (субъекты РФ)

Регионы 2017 г.	1. Самарская область
	2. Пермский край
	3. Тюменская область
	4. Тульская область
	5. Республика Башкортостан
	6. Республика Татарстан
	7. Нижегородская область
Регионы 2018 г.	8. Саратовская область
	9. Белгородская область
	10. Свердловская область
	11. Калужская область
	12. Рязанская область
	13. Краснодарский край
	14. Ставропольский край
	15. Республика Мордовия
	16. Чувашская республика

Количество предприятий



Прогноз роста производительности по итогам 2018 на 10-20%

943

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

Предприятия Самарской области в проекте



**Завод Приборных
Подшипников**



Мотор-Супер



Завод ПРОДМАШ



РОССКАТ



САМАРАВОЛГОМАШ



Пегас-Агро



ВАЗИНТЕРСЕРВИС



**Самарская Кабельная
Компания**



**Средне-Волжский
Механический Завод**



АКОМ



РОБОЛА



Металлопродукция

Примеры вскрытия резервов производительности (1/4)



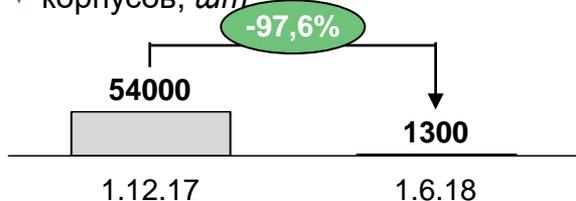
ЗАО «СВМЗ» г. Самара (предприятие-участник 1-й волны программы ППТ). Результаты работы за 6 мес.

Поток: производство корпусов кумулятивных зарядов.

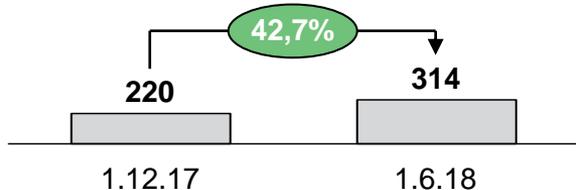
↓ ВПП производства корпусов кумулятивных зарядов в ПЕИ, мин.



↓ 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.

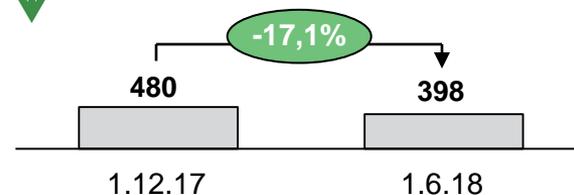
БЫЛО



СТАЛО



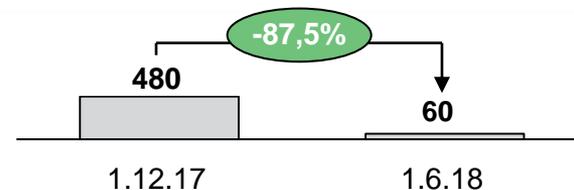
↓ Производственные площади, м²



↓ Количество операторов в потоке, чел.



↓ Время наладки станка, мин.

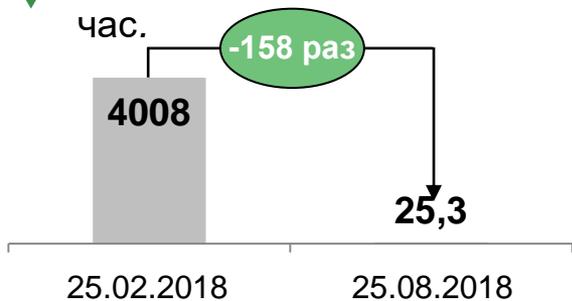


Примеры вскрытия резервов производительности (2/4)



ООО «САМАРАВОЛГОМАШ» г. Самара (предприятие-участник 2-й волны программы ППТ).
Результаты работы за 6 мес. Поток: Оптимизация потока изготовления пробок 6”.

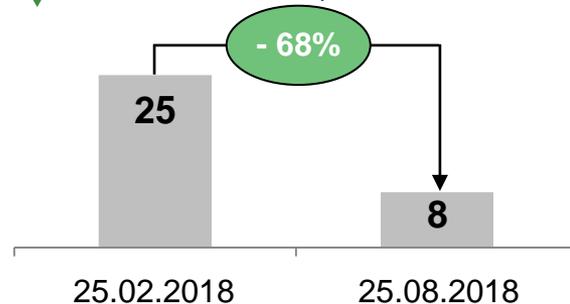
↓ ВПП производства пробки 6”, час.



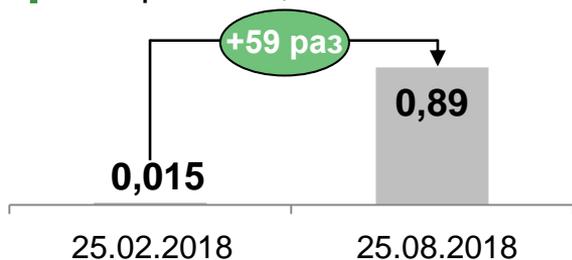
ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ:

1. Сокращение размера партии запуска;
2. Запуск под заказ;
3. Внедрение TPM; SMED
4. Стандартизация работы, перебалансировка персонала
5. Внедрение системы 5С
6. Стандартизация логистических потоков

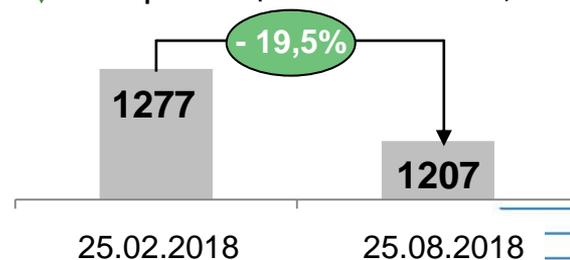
↓ НЗП в потоке, шт.



↑ Выработка, шт./чел. см.



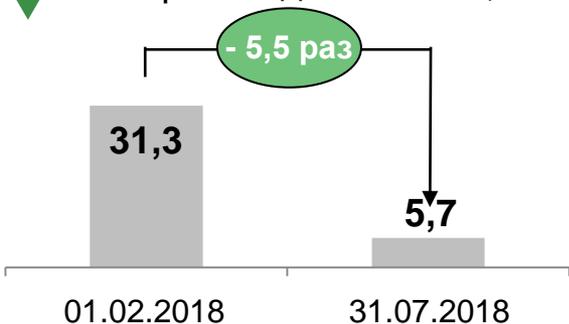
↓ Перемещение в потоке, м.



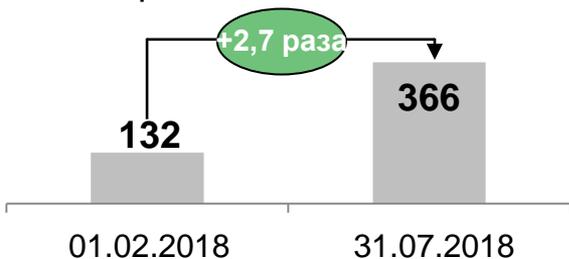
Примеры вскрытия резервов производительности (3/4)

ООО «РОБОЛА» г. Тольятти (предприятие-участник 2-й волны программы ППТ).
Результаты работы за 6 мес. Поток: Оптимизация потока изготовления СВОГ*.

↓ ВПП производства СВОГ, час.



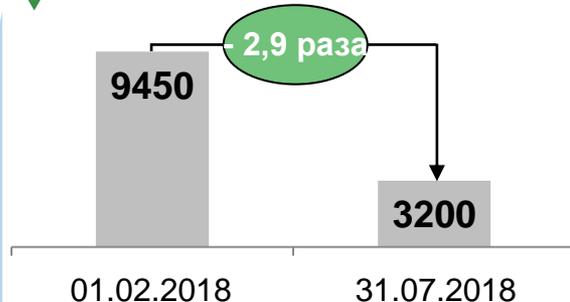
↑ Выработка, шт./чел. см.



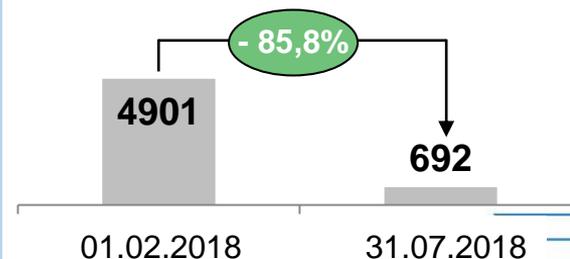
ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ:

1. Сокращение размера партии;
2. Сокращение периодической работы оператора;
3. Внедрение TPM; SMED
4. Оптимизация логистических потоков
5. Внедрение стандартных операционных процедур.

↓ НЗП в потоке, шт.



↓ Перемещение в потоке, м.

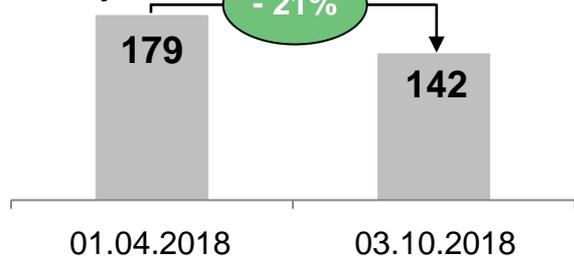


Примеры вскрытия резервов производительности (4/4)

АО «АКОМ» г. Жигулевск (предприятие-участник 2-й волны программы ППТ).

Результаты работы за 6 мес. Поток: Оптимизация потока изготовления пластин аккумуляторной батареи.

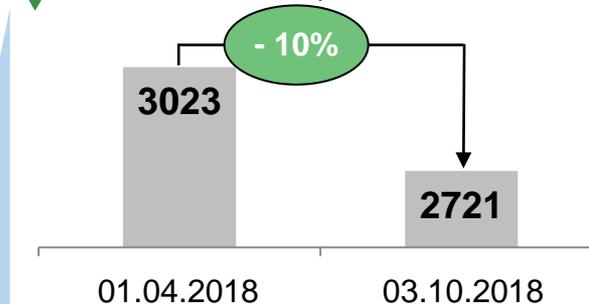
↓ ВПП производства пластин, сут.



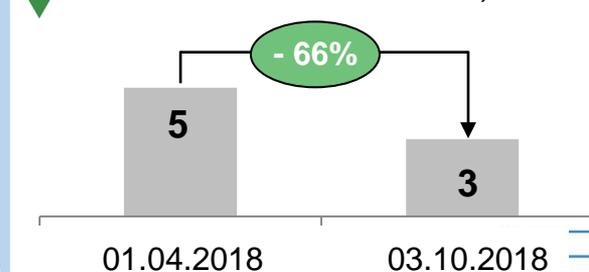
ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ:

1. Сокращение размера партии;
2. Пребалансировка операторов;
3. Внедрение TPM; SMED
4. Оптимизация логистических потоков
5. Внедрение стандартных операционных процедур.
6. Внедрение принципов FIFO

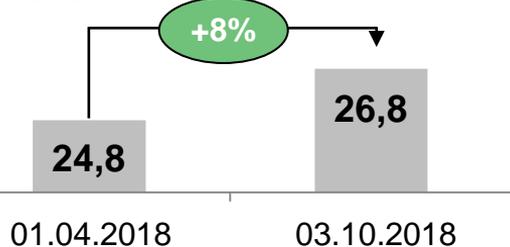
↓ НЗП в потоке, тыс. шт.



↓ Численность на линии, м.



↑ Выработка, тыс. шт./чел. см.



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»

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

- Участие в планировании проекта и контроль его реализации
- Отбор предприятий-участников
- Представительство проекта в органах власти, общественных организациях и бизнес-секторе

- Сбор, разработка и распространение:
 - Лучших практик
 - Методических материалов
- Формирование системы обмена опытом
- Оценка соответствия предприятий критериям выделения льготного финансирования

- Экспертиза и выработка решений в области:
- Оптимизации производственных процессов (поточков)
 - Оптимизации офисных процессов
 - Организации инфраструктуры

- Обучение и развитие персонала:
- Фабрика процессов
 - «Площадочное» обучение
 - Инструменты Бережливого производства
 - Развитие лидерских компетенции
 - Интерактивное обучение

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



РОСАТОМ



Северсталь



КАЛАШНИКОВ
КОНЦЕРН



ПОЛЮС

МИРАТОРГ

Команда ФЦК



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:

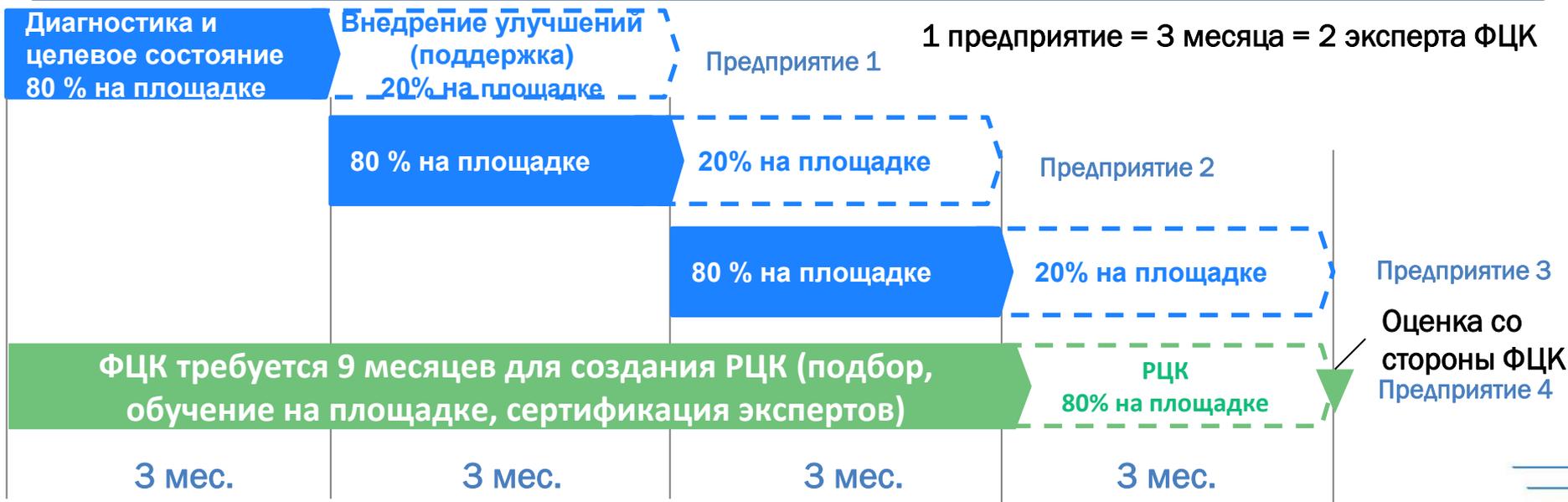
- **Создание потоков-образцов по повышению производительности труда;**
- Декомпозиция целей предприятия до натуральных показателей до уровня руководителей участков;
- Обучение сотрудников предприятия и РЦК (сл. слайд);
- Внедрение методологии проектного управления;
- Внедрение системы мотивации и поддержки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

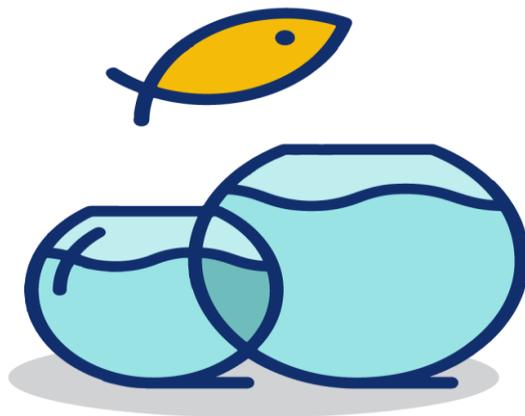


МОТИВАЦИЯ (ЗАКРЕПЛЕНИЕ)

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

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
- ▶ Неравнодушен сам и вовлекает других



**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**
- Предприятие **не входит в военно-промышленный комплекс**
- Доля участия налоговых резидентов **иностранных** государств в уставном (складочном) капитале юридического лица **не выше 25%**
- Время производства основного продукта **не более 3 мес.**

КАК СТАТЬ УЧАСТНИКОМ ПРОЕКТА:

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

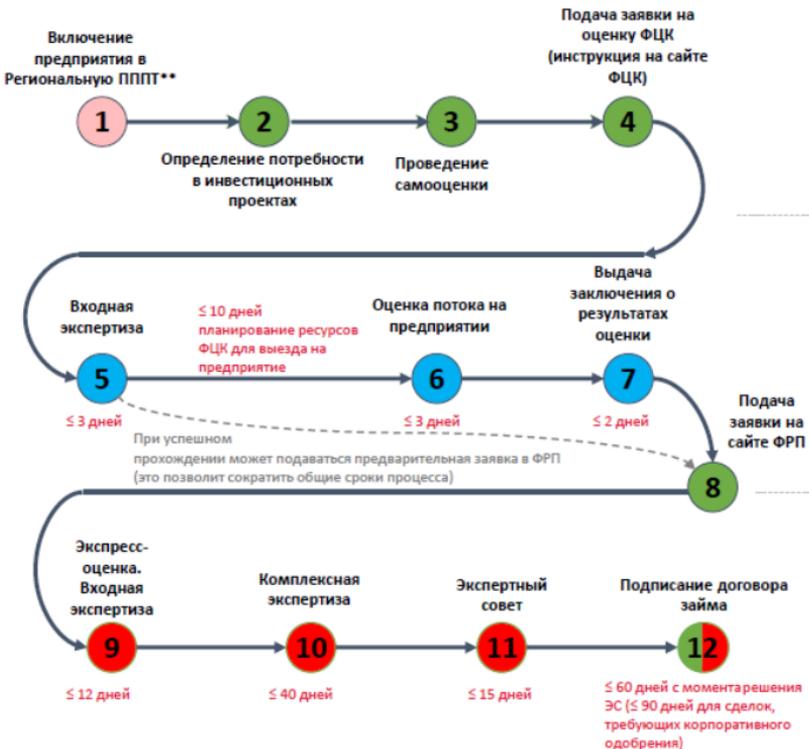
Стать участником



- 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 проекте «Производительность труда и поддержка занятости»
2. Предприятие обрабатывающих производств (раздел С ОКВЭД)
3. Сумма займа от 50 до 300 миллионов рублей
4. Процентная ставка в размере 1% годовых
5. Срок займа до 5 лет
6. Бюджет проекта от 62,5 миллионов рублей
7. Софинансирование со стороны заявителя, частных инвесторов или банков $\geq 20\%$ бюджета проекта, в т. ч. $\geq 0\%$ 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