



Семинар по реализации национального проекта
«Производительность труда»

Федеральный проект **Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях**

Николай Соломон

Генеральный директор

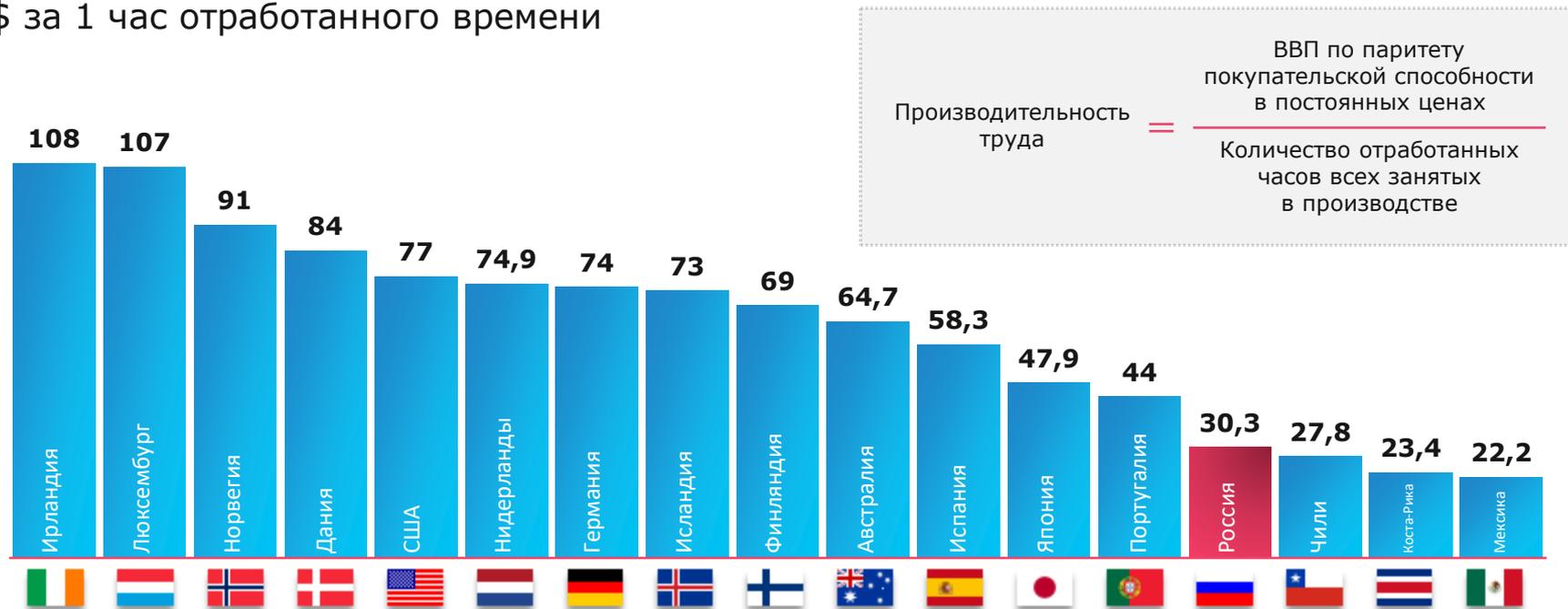
23.03.2021



ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

Производительность труда в России в сравнении с другими странами в 2019 году

\$ за 1 час отработанного времени



Источник: [OECD](#)

Операторы федеральных проектов

Наименование ФП

Системные меры по повышению производительности труда

Оператор ФП:

Минэкономразвития России (МЭР РФ)



МИНИСТЕРСТВО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Основные направления ФП

1. Финансовые и нефинансовые меры поддержки предприятий-участников
2. Обучение руководителей предприятий по программе «Лидеры производительности»
3. Обучение по программе «Акселератор экспортного роста»
4. Создание, наполнение и обеспечение функционирования цифровой экосистемы производительности труда
5. Повышение квалификации, переобучение сотрудников предприятий-участников по стандартам Worldskills

Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях

Оператор ФП:

Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда



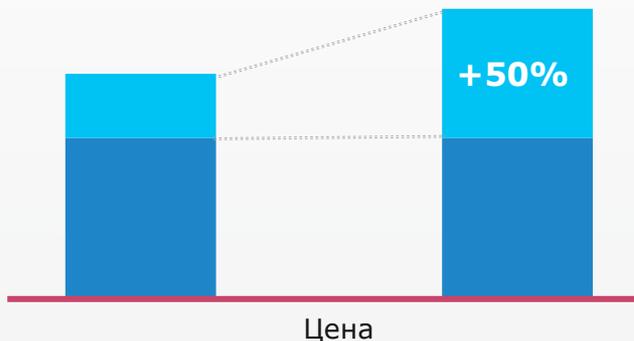
1. Реализация проектов по бережливому производству на предприятиях-участниках
2. Реализация проектов по расширенной поддержке
3. Разработка и применение лучших практик (коробочных решений)
4. Обучение сотрудников предприятий-участников и региональных команд инструментам повышения производительности труда
5. Создание региональной инфраструктуры (РЦК, фабрик процессов)

Способы увеличения прибыли при постоянном объеме производства

1

Увеличение цены продажи продукта или услуги

Способ работает только в условиях отсутствия конкуренции или при производстве уникального продукта

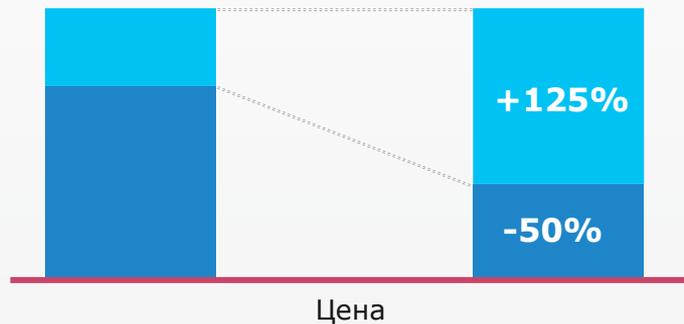


2

Снижение себестоимости

В условиях нарастающей конкуренции и снижения цен, только этот способ дает необходимый эффект

В текущих рыночных условиях выживает то предприятие, чья себестоимость ниже



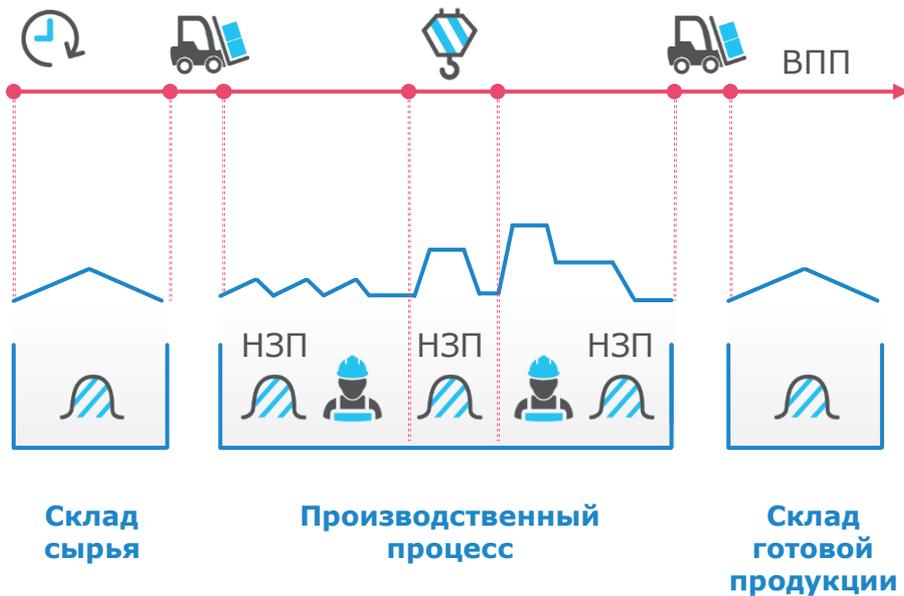
■ Себестоимость ■ Прибыль

Как мы работаем?



Основные направления повышения эффективности производства на предприятии

Типичный процесс производства изделия



Что мы делаем в рамках проекта

-  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**

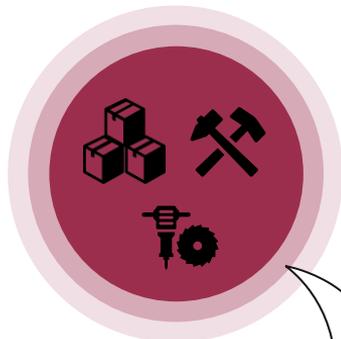
Суть производственных систем, выстроенных на принципах бережливого производства

1. Увидеть:



ПОТЕРИ:

- Лишняя транспортировка
- Лишняя обработка
- Складирование
- Ожидание
- Лишние движения
- Брак
- Перепроизводство



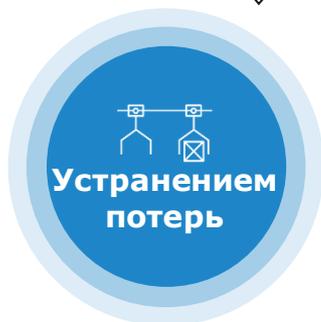
РЕЗЕРВЫ:

- Труда
- Оборудования
- Материалов

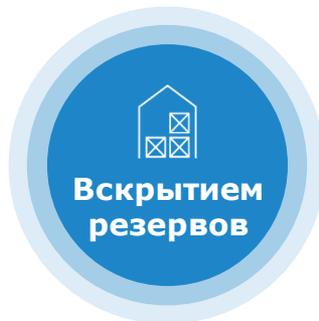


НЕИСПОЛЬЗОВАННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ЧЕЛОВЕКА

2. Работать над:



Устранением потерь



Вскрытием резервов



Мобилизацией потенциала

Заказчик не готов платить за потери

Исполнитель
(поставщик)

Процесс производства продукта

Заказчик



85%

10% 5%

ПОТЕРИ

Работа, которая не добавляет ценности продукту(услуге)

НЕЗНАЧИМАЯ РАБОТА ЗНАЧИМАЯ РАБОТА

Работа, без которой невозможно обойтись, но она не добавляет ценности продукту (услуге)

Работа добавляющая ценность продукту (услуге)



Как работает ФЦК

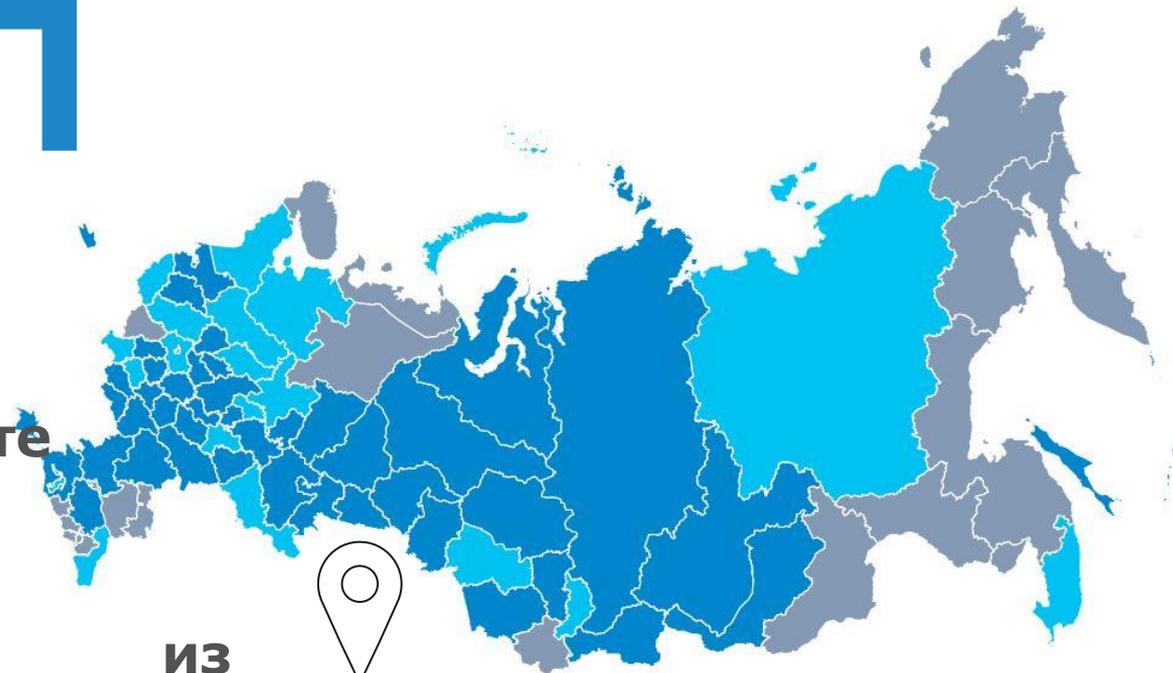


Услуги для предприятий–участников **бесплатны**

более

2300

предприятий
участвуют в проекте

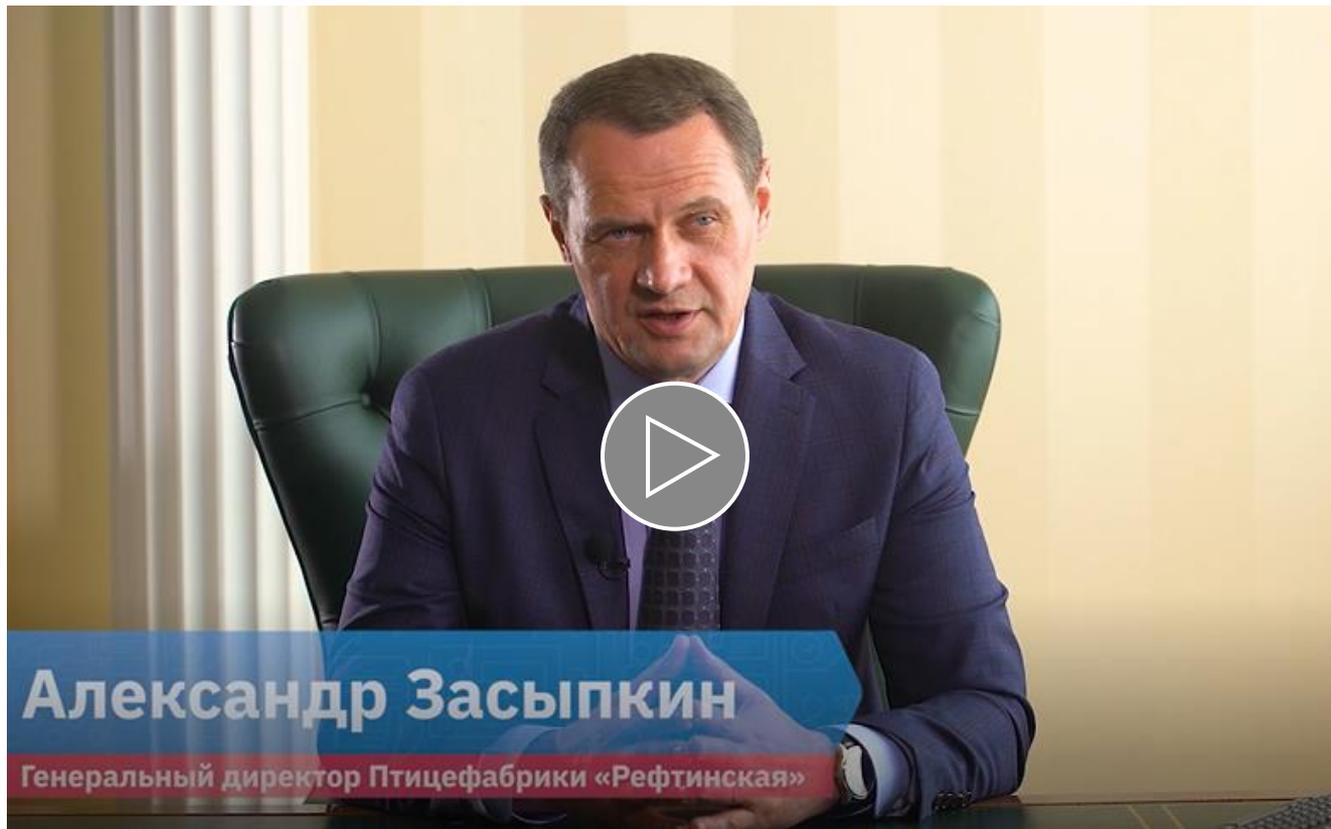


из

67

регионов

Примеры вскрытия резервов производительности



Примеры вскрытия резервов производительности

АО «СВМЗ»
Самарская область

Обработка металлических изделий
механическая

Пилотный
поток:

Производство корпусов кумулятивных зарядов

Основной результат:

Увеличение объемов выпускаемых корпусов кумулятивных зарядов на 60 000 изд. в месяц (с 160 до 220 тыс. изд.) для удовлетворения требований ключевых заказчиков



Основные мероприятия:

1. Переход от типичного производства партиями к потоку в одно изделие (до проекта: партия 1000 изделий, после передача по 1 изделию). Как следствие изменение способа перемещения изделий (до проекта: использовался погрузчик, после – передача при помощи склизов);
2. Организация производственных ячеек в потоке (переставлено 40 ед. оборудования, высвобождено 130 м² площади);
3. Внедрение многостаночного обслуживания (токарная группа: до 2 станка – 1 оператор, после 4 станка – 1 оператор), высвобождено 8 чел. в потоке (переведены в экспериментальное производство);
4. Снижение времени переналадки в 8 раз (с 8 часов до 1 часа).

Показатели пилотного потока:

↑ **Выработка, шт./чел. в смену**



↓ **ВПП изготовления корпуса (1 шт.), мин.**



↓ **НЗП в потоке производства корпусов, шт.**



Примеры вскрытия резервов производительности

ОАО АПСК «Гулькевичский»
Краснодарский край

Строительство
Производство изделий из бетона

Пилотный
поток:

Изготовление объемных блоков (ОБ) сборного железобетона

Основной результат:

Компания может обеспечить ежегодное дополнительное строительство 16 000 кв. м.¹ (дополнительно до 240 млн руб. в год)

¹ - 2 четырнадцатизэтажных дома (по 2 подъезда каждый)



Основные мероприятия:

1. Сокращение времени самой длительной переналадки с 70 мин. до 40 мин. (от 8 до 12 переналадок в сутки).
2. Сокращение времени укладки бетонной смеси с 36 мин. до 31 мин. (30 укладок в сутки).
3. Снижение времени ожидания монтажа конкретного объемного блока с 2 дней до 3 часов. Организована работа по «тянущей системе».
4. Увеличение выработки участка отделки с 1,05 объемного блока/чел. в сутки до 1,2 объемного блока/чел. в сутки.

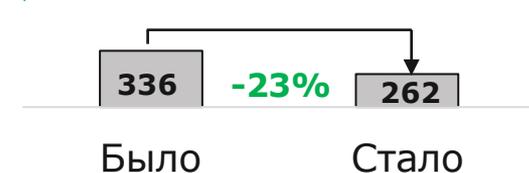
Снижение запасов (в т.ч. НЗП) позволили высвободить ~18 млн руб. ежемесячно

Показатели пилотного потока:

↑ **Выработка, шт./сутки**
(16 час.)



↓ **НЗП в потоке, шт.**



↓ **ВПП изготовления**
1 шт., час.



Примеры вскрытия резервов производительности

ООО «Эрис»
Пермский край

Приборостроение
Производство и сервис измерительного оборудования

Пилотный
поток:

Изготовление стационарного газоанализатора ДГС

Основной результат:

Компания удвоила максимальный объем выпуска продукции, обеспечивающий ежегодный дополнительный выпуск продукции в размере 5000 штук, что эквивалентно 300 млн руб. в год.



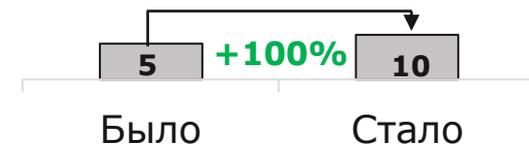
Основные мероприятия:

1. Внедрена производственная ячейка, позволившая обеспечить рост выработки потока с 40 до 80 штук (в смену 8 часов)
2. Запущены станция смешивания и подачи и проточная печь застывания, работа которых снизила ВПП на участке с 40 часов до 2 часов
3. Снижена партия передачи с 40 штук до 1 штуки внутри участка сборки, что снизило НЗП на участке более чем на 700 штук, а ВПП изготовления стационарного газоанализатора ДГС на 65 часов

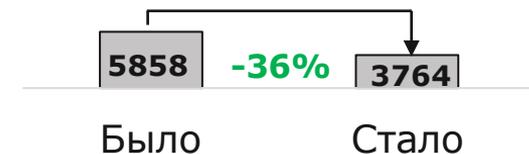
Снижение запасов (в т.ч. НЗП) позволили высвободить порядка 200 млн руб. ежемесячно

Показатели пилотного потока:

↑ **Выработка, шт. в час**



↓ **НЗП в потоке, шт.**



↓ **ВПП изготовления 1 шт., час**



Примеры вскрытия резервов производительности

ООО «Аэрозоль-Новомосковск»
Тульская область

Производство парфюмерных и косметических средств

Пилотный
поток:

Производство аэрозольной продукции на линии «Памасол»

Основной результат:

Увеличение выручки предприятия на 582 млн руб. Возможность удержания стоимости продукта для клиента при существенных изменениях валютного курса (53% в себестоимости импортное сырье и комплектующие)

Основные мероприятия:

1. Снижение времени переналадки линии наполнения «Памасол» в 7 раз с 58 мин. до 8,4 мин. (каждая минута простоя линии = 100 ед. готовой продукции).
2. Стандартизация операции и выравнивание загрузки между операторами линии, за счет применения инструмента было сокращено перемещение работников: наладчика на 3,5 км (с 5 км до 1,5 км); комплектовщика на 400 метров (с 566 м до 166 м); грузчика почти на 2 км (с 2,5 км до 800 м), как следствие снижение численности с 5,5 до 4 чел.
3. Отказ от перевозных емкостей на стационарный трубопровод для подачи АДВ и внедрение новой технологии подачи АДВ путем микродозирования. Это позволило исключить временные потери (до 20 мин.) и потери дорогостоящего АДВ (снижение себестоимости продукта).
4. Снижение партии запуска в производство в 2 раза (с 10 до 5 тонн), снижение партии отгрузки готовой продукции с 50 тыс. шт., до 10 тыс. шт. Повышение гибкости производства.

Показатели пилотного потока:

↑ **Выработка, шт. в час**



↓ **НЗП в потоке, шт.**



↓ **ВПП 1 ед., час.**



+31%

Снижение оборачиваемости запасов на 3% - экономический эффект 26 млн руб.

Показатели производительности труда и бенчмарки по отраслям

	 Сельское хозяйство	 Обрабатывающие производства	 Строительство	 Транспортировка и хранение
Тыс. рублей на человека в год				
Лучшие показатели по производительности труда в целом по РФ	2 522	1 871	3 177	3 852
Хабаровский край	 3 469	 1 532	 967	 1 391



производительность труда выше бенчмарка



производительность труда ниже бенчмарка более чем на 25%



производительность труда ниже бенчмарка в пределах 25%

59 из 81 предприятия Хабаровского края, подходящих по критериям, будут включены в проект

Год	ВСЕГО (план/факт)*	Предприятия, реализующие проект (план/факт)*		Обучено человек (план/факт)*
		с ФЦК (шт.)	с РЦК (шт.)	
2021	4/0	4/0	0/0	75/0
2022	17	9	8	260
2023	39	19	20	579
2024	59	27	32	846

Старт работ экспертов ФЦК на предприятиях запланирован с 29.06.2021

* нарастающим итогом

Работа с предприятиями может проводиться с привлечением партнеров нацпроекта



РОСАТОМ



ТОУОТА



Ч Т П З



40
предприятий в
год

Семинары
по TPS

2 предприятия
в год

3
предприятия в
год

Цитаты руководителей предприятий–кандидатов проекта

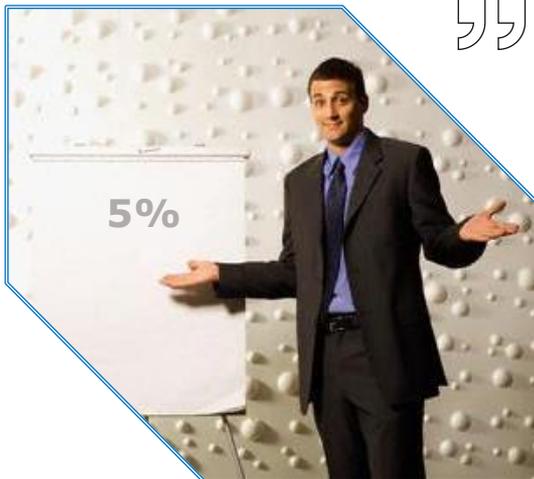
«У меня в бизнес – плане и так заложен 10% рост выручки, **мне достаточно**»

”



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

”



«Бесплатный сыр **только в мышеловке**»

”



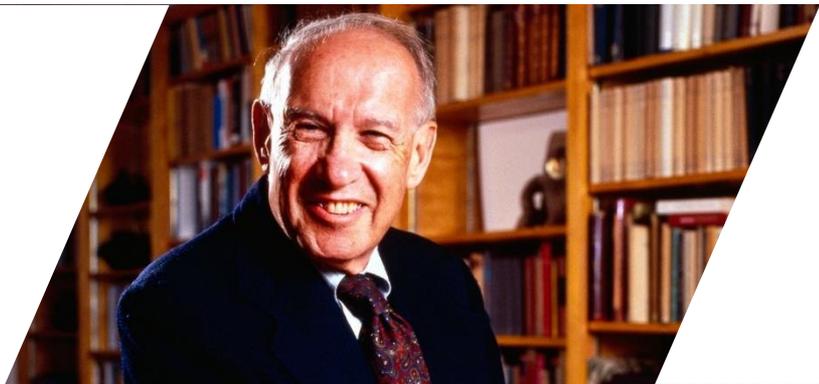
Выводы

Бизнес не понимает внутренние резервы

Бизнес не ставит амбициозных целей, т.к. боится, что за невыполнение придется отвечать

Бизнес не хочет (боится) вмешательства государства в свои дела

Готовы ли Вы и Ваша команда к достижению амбициозных целей?



”

***Культура съедает стратегию
на завтрак***

Питер Друкер

”

***... они сидели и думали, как бы из своего
убыточного хозяйства сделать прибыльное,
ничего в оном не меняя.***

Михаил Салтыков-Щедрин



... и вести через изменения к лучшему

Генеральный директор обязан иметь **волю, стремление, знания**, чтобы вести людей через изменения к лучшему



Главная задача – максимально сократить время между 1 и 3 этапом: **нужны быстрые победы!**



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

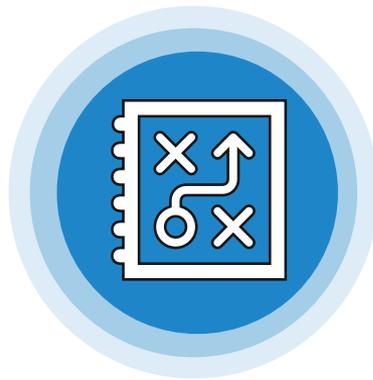
Задачи ФЦК



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



- Сбор, разработка распространение лучших практик и методических материалов
- Формирование системы обмена опытом
- Оценка соответствия предприятий критериям выделения льготного финансирования



- Экспертиза и выработка решений в области:
- Оптимизации производственных процессов (потоков)
 - 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



Эксперты ФЦК, ответственные за реализацию проекта в Хабаровском крае



Погуляев Иван

Начальник управления
по макрорегиону №3

 +7 916 613-48-82

 IKoPogulyaev@pptrf.ru



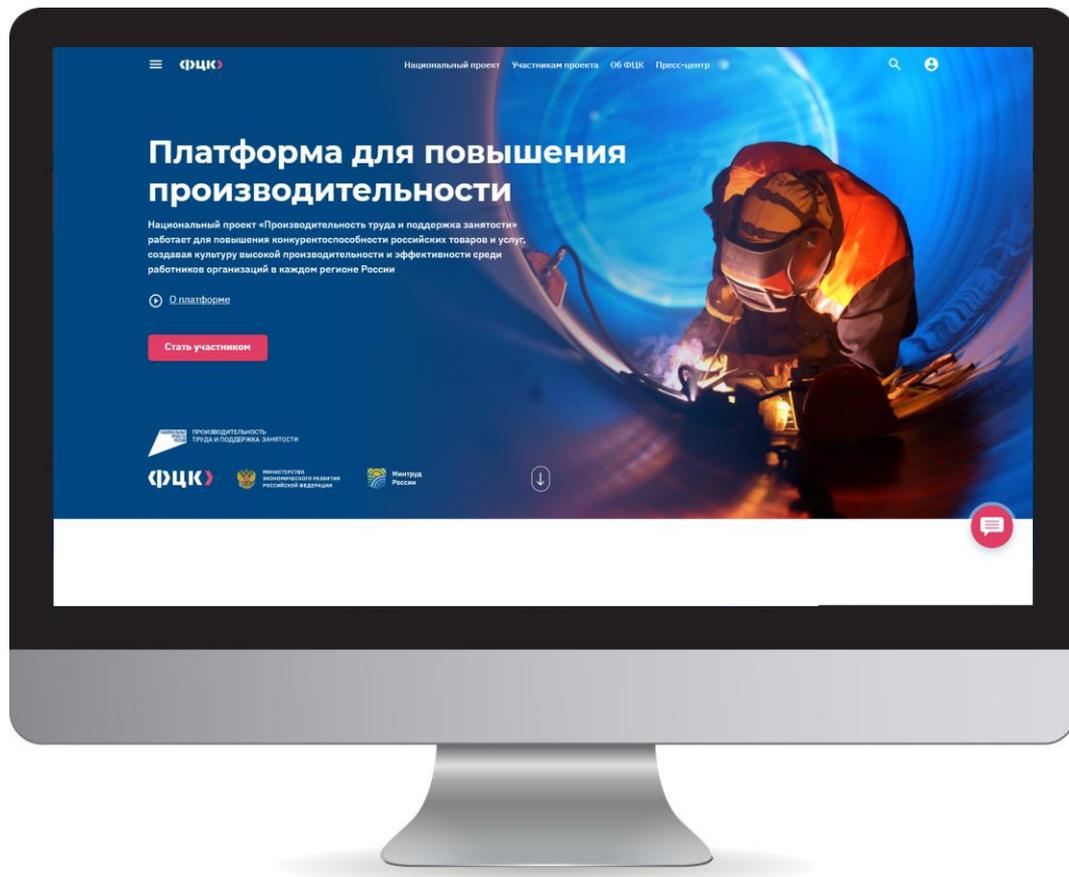
Левченко Максим

Старший руководитель
проекта

 +7 7913 558-38-06

 MaALevchenko@pptrf.ru

ИТ-платформа Производительность.РФ



Количество зарегистрированных
предприятий

9 551

Количество поданных заявок на участие в
проекте

3 975

Количество зарегистрированных
пользователей

35 527



Подробнее →



Ключевая роль сотрудников ФЦК – обучение и развитие сотрудников предприятий



Возможности каскадирования знаний БП на предприятии



ПОДГОТОВКА ВНУТРЕННИХ ТРЕНЕРОВ

- Отбор тренеров (очный и заочный этап)
- Подготовка (передача программ, тренинги, вебинары)
- Пилотные группы
- Стажировка на производстве
- Сертификация
- Постоянное расширение портфеля программ обучения
- Ежегодные Школы тренеров



ОНЛАЙН ОБУЧЕНИЕ

- Каталог электронных курсов (20/40/50/60/70/80 курсов к 2024 г.)
- Библиотека ФЦК
- Сервис для управления дистанционным обучением на предприятии
- Вебинары по инструментам и методикам БП

Системное обучение



Как стать участником проекта

1

Проверить соответствие критериев



- Выручка предприятия **0,4 – 30 млрд руб. в год**
- Потенциал повышения ПТ **не менее 10%**
- Предприятие входит в состав приоритетных отраслей: **обрабатывающее производство, сельское хозяйство, транспорт, строительство**
- Доля участия налоговых резидентов иностранных государств в уставном (складочном) капитале юридического лица **не выше 25%**
- Время производства основного продукта **не более 3 мес.**

2

Подать заявку на сайте ФЦК



- Зайти на сайт **Производительность.РФ**
- **Заполнить** анкету
- **Получить** обратную связь

3

Заклучить соглашение



- Соглашение **не влечет финансовых затрат**
- Описывает целевые значения, роли и ответственность в рамках проекта
- Обязательное **условие** получения льготного финансирования
- Описывает **процесс** реализации проекта
- Является **обязательным** для включения в проект, типовым, не подлежит изменению

4

Приступить к реализации проекта



Спасибо за внимание!