

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ
ТРУДА

НАЦИОНАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТЫ
РОССИИ



ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ
В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

УСТРАНЯЕМ СКРЫТЫЕ ПОТЕРИ!

Итоги
2021
АЛТАЙСКИЙ
КРАЙ

ДЕКАБРЬ 2021



производительность.рф

ЛИДЕРЫ ИЗМЕНЕНИЙ АЛТАЙСКОГО КРАЯ



В НОМЕРЕ

Реализация национального проекта «Производительность труда» в Алтайском крае в 2021 году	4
Максим Решетников высоко оценил реализацию национальных проектов в Алтайском крае	7
Оценка потенциала повышения эффективности в производстве или офисе	9
Успешная сертификация регионального центра компетенций федеральными экспертами	14
Слет внутренних тренеров предприятий-участников национального проекта «Производительность труда»	16
Подготовка тренеров и инструкторов по бережливому производству – залог успеха развития улучшений на предприятии	18
Сертифицировали «Фабрику Офисных Процессов».....	22
Мы устраняем скрытые потери	24
Новые инструменты, стимулирующие к повышению производительности труда на предприятиях	30
Книги, которые мы рекомендуем	33
Вопросы, которые волнуют потенциальных участников нацпроекта	40
Как стать участником нацпроекта	42

РЕАЛИЗАЦИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА» В АЛТАЙСКОМ КРАЕ В 2021 ГОДУ

В 2021 году начался новый этап в реализации национального проекта «Производительность труда». Федеральный проект «Поддержка занятости и повышение эффективности рынка труда для обеспечения роста производительности труда» завершил свою работу в рамках данного национального проекта в конце 2020 года. В связи с этим изменилось наименование национального проекта и не только.

Национальный проект теперь состоит из 2 блоков:

- 1 «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»
- 2 «Системные меры по повышению производительности труда»

Значительные изменения затронули прежде всего федеральный проект «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях», в том числе в части требований к потенциальным участникам. С 2021 года в проект могут войти

предприятия торговли, но такой возможности больше нет у компаний сферы ЖКХ; отменена верхняя граница выручки для предприятий, которая ранее составляла 30 млрд рублей; а также увеличен порог по доле иностранного капитала в уставном капитале



СТРУКТУРА НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Руководство Национального проекта



Михаил Мишустин
Председатель
Правительства
Российской Федерации



Андрей Белоусов
Первый заместитель
Председателя Правительства
Российской Федерации
Куратор проекта



Максим Решетников
Министр
экономического развития
Российской Федерации
Руководитель проекта

ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ В СОСТАВЕ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Системные меры:

финансовое стимулирование, создание системы подготовки кадров, преодоление административных барьеров, снижение регуляторной нагрузки, экспортная поддержка

Адресная поддержка:

формирование системы методической и организационной поддержки повышения производительности труда, создание образцов, разработка ИТ-платформы, создание РЦК, обучение инструментам бережливого производства, подготовка внутренних тренеров

ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА РЕАЛИЗАЦИЮ



Министерство экономического развития
Российской Федерации



предприятия с 25% до 50%. Кроме того, предприятия, которые осуществляют деятельность на территории региона, но зарегистрированы за его пределами, теперь тоже могут принять участие в проекте.

Трансформировался и федеральный проект «Системные меры по повышению производительности труда». Именно в него перешла составляющая по подготовке кадров. Так, совместно с «Ворлдскиллс Россия», в активе которого более тысячи центров опережающей профессиональной подготовки, новое развитие получило движение рационализаторства. Кроме того, в рамках нового направления в 2021 году в Алтайском крае впервые проведен регио-

нальный этап ежегодного всероссийского конкурса «Лучшие практики наставничества», победители которого были награждены дипломами Губернатора Алтайского края.

Несмотря на существенные изменения, главная цель нацпроекта остается неизменной – поддержка компаний для обеспечения роста производительности труда. На каждом предприятии отбирается пилотный участок производства, на котором ведется работа по оптимизации всех процессов совместно с экспертами Федерального или Регионального центров компетенций.

Стоит отметить возросшую роль Регионального центра компетенций в сфере производительности труда (РЦК) Алтайского

края, созданного в 2019 году на базе краевого автономного учреждения «Алтайский центр кластерного развития». Все специалисты указанного центра имеют необходимую квалификацию, которая подтверждается показателем по удовлетворенности предприятий. В частности, по итогам 2020 года обозначенный показатель



составил 84%, при плане – 60%. В 2021 году РЦК, одним из первых в стране, успешно прошел сертификацию Федерального центра компетенций.

Практически отработать навыки бережливого производства предприятиям помогает обучение на «Фабрике процессов», которая действует с 2020 года. В текущем году мы дополнили ее модулем «Фабрика Офисных Процессов», что позволило затронуть тему оптимизации документооборота, которая ранее не была затронута в рамках национального проекта.

В 2021 году продолжилась реализация мер по недопущению распространения коронавирусной инфекции, которая все также оказывает сдерживающее воздействие на экономику регионов. Тем не менее, в сложившихся обстоятельствах, предприятиям-участникам национального проекта совместно с федеральными и региональными экспертами удалось добиться роста основных показателей по повышению эффективности производства.

Напомним, что всего по итогам 2021 года в проекте зарегистрировано более 60 компаний-участников. Из них уже 43 завершили активную фазу оптимизации производственных процессов, в результате чего в пилотном потоке сокращено время протекания процесса в среднем в 2,08 раза, а выработка увеличена в среднем в 1,56 раза. В настоящее время предприятия тиражируют полученный опыт на все производство.

Подводя итог, отметим – в текущем году выполнены все показатели национального проекта, установленные в регионе – обучены методикам повышения производительности труда 1073 сотрудника предприятий и представителей региональных команд, вовлечено необходимое количество предприятий, а также определены участники на начало 2022 года, обучено более 50 управленческих кадров на предприятиях по программе «Лидеры производительности» и другие.

До конца 2024 года еще 27 компаний региона смогут принять участие в проекте и повысить производительность труда. Поэтому рекомендуем предприятиям, желающим принять участие в национальном проекте «Производительность труда», подать заявку на сайте производительность.рф или отсканировать qr-код.



МАКСИМ РЕШЕТНИКОВ ВЫСОКО ОЦЕНИЛ РЕАЛИЗАЦИЮ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В АЛТАЙСКОМ КРАЕ

Министр экономического развития РФ Максим Решетников посетил в марте Алтайский край с целью оценки реализации двух национальных проектов: «Производительность труда» и «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». В рамках рабочего визита он посетил предприятия-участники национального проекта «Производительность труда» «Зиас Машинери» и «АЗПИ», открытую в марте 2020 года «Фабрику процессов» на базе центра «Мой бизнес», где также пообщался с алтайскими предпринимателями.



Глава Минэкономразвития России остался под позитивными впечатлениями после командировки в Алтайский край. Он даже записал видео в Instagram, в котором отметил, что «у губернатора отличная команда, люди точно знают, что делают» и что алтайские предприниматели «настоящие патриоты края и страны».

ООО «Зиас Машинери» является одной из крупнейших в России площадок по обработке листового металла. Экспертам ФЦК совместно с рабочей группой предприятия удалось более чем в 6 раз (с 82 до 520 шт./чел. в сутки) увеличить выработку профиля, который используется в строительстве. За полгода участия в нацпроекте на пилотном участке на 63% (с 64 до 24 часов) сократилось время протекания процесса. На предприятии министру не только рассказали о достигнутых результатах, но и показали изготовление промышленных 3D-принтеров.



Предприятие «АЗПИ» – один из лидеров производства топливной аппаратуры для дизельных двигателей. Здесь повышалась эффективность участка, на котором изготавливаются электромеханические форсунки. Благодаря внедрению инструментов бережливого производства выработка увеличилась в полтора раза (с 200 до 300 форсунок в сутки), а время протекания процесса снизилось на 47% (с 64 до 34 дней).

В центре «Мой бизнес» Максим Решетников посетил «Фабрику Процессов», пообщался с алтайскими предпринимателями, а также положительно отметил интеграцию данной площадки в структуру центра с целью объединения нацпроектов по повышению производительности труда и поддержке малого бизнеса.

«В Барнауле есть все возможности для развития предпринимательства: сильная финансовая инфраструктура поддержки, грамотная команда, интересные решения. Прежде всего – объединение на одной площадке инструментов сразу двух нацпроектов: по повышению производительности труда и поддержке малого бизнеса. Посмотрим, какие будут результаты. Не исключено, что этот опыт можно будет тиражировать как успешную практику и в других регионах», – отметил министр.

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ПРОИЗВОДСТВЕ ИЛИ ОФИСЕ



Есть ли потенциал повышения эффективности у моего производства или офиса? Подобным вопросом задаются многие собственники и руководители, прежде чем приступить к проектам улучшений либо заняться трансформацией всей компании. Ответить на него помогают следующие тесты, разработанные Федеральным центром компетенций в сфере производительности труда.

ИНСТРУКЦИЯ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ДЛЯ ОБОИХ ТЕСТОВ

Оцените степень выраженности каждого из приведенных в таблице факторов по 6-ти балльной шкале:

- 0 – никогда/нигде;
- 1 – в чрезвычайных ситуациях;
- 2 – изредка/в отдельных местах;
- 3 – периодически/в нескольких местах;
- 4 – регулярно/в большинстве мест;
- 5 – постоянно/повсеместно.

После заполнения вычислите средний арифметический балл по каждому блоку.

ТЕСТ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА

Перепроизводство	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Отсутствуют сменные задания и/или графики контроля выполнения плана						
Выпуск продукции не соответствует производственному графику						
Существует неудовлетворенный спрос по отдельным номенклатурным позициям						
Случается выпуск дефектных изделий						
Возникают сбои в работе оборудования						
В операциях периодически возникает слишком много ручного труда						
Наличие станков с избыточными мощностями						
Выпуск в смену менее 20% всего ассортимента продукции						
Последовательное выполнение операций там, где возможно их параллельное выполнение						
Отсутствие взаимосвязи со следующим процессом						
Средний балл						

Излишние запасы	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Запасы складываются на полках и стеллажах в разных объемах						
Под хранение (полки и настилы) отводится больше места, чем необходимо для производственного процесса						
Запасы загромождают проходы						
Незавершенное производство накапливается рядом с местом выполнения отдельных операций						
Незавершенное производство накапливается в разных объемах между процессами						
Количество основного сырья и материалов превышает сменную производственную потребность						
На поиск материалов для работы тратится более 1 минуты						
В цехе имеется несколько видов материалов, и сотрудники сами определяют, какую работу выполнять первой						
Средний балл						

Ненужная транспортировка	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Использование различных типов транспорта при перемещении одной партии изделий						
Предыдущий и/или последующий процесс находится в другом помещении						
Транспортировка требует ручного труда						
Расстояния между местами погрузки-выгрузки слишком большие						
Недостаточная периодичность транспортировки ведет к скоплению запасов между процессами						
Транспортные коридоры/магистраль не определены и/или не обозначены						
Средний балл						

Излишняя обработка	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Наличие операций/процессов, которые не являются критическими для изготовления конкретного продукта						
Наличие ненужных операций						
Процесс можно заменить более эффективным процессом						
Часть процесса или операции можно сократить без ущерба для качества продукта						
Необходимость повторной обработки из-за недостаточно качественного сырья						
Необходимость повторной обработки из-за дефектов упаковочных и вспомогательных материалов						
Необходимость повторной обработки из-за проблем и/или отсутствия необходимого/исправного инструмента и/или оборудования						
Средний балл						

Лишние движения	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Необходимость осуществления лишних шагов						
Необходимость осуществления лишних поворотов						
Необходимость осуществления лишних боковых наклонов						
Необходимость осуществления лишних наклонов вниз						
Слишком размашистые движения рук						
Лишние движения кистей						
Работа только правой или левой руками						
Потери времени при установке и удалении заготовки						
Отсутствуют стандарты выполнения операций						
Каждый раз при выполнении операций рабочий делает разные движения						
Средний балл						

Переделка/брак	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Дефекты продукции из-за некачественного сырья и материалов						
Возникновение дефектов из-за проблем с упаковкой и вспомогательными материалами						
Возникновение дефектов из-за поломок оборудования						
Возникновение дефектов из-за ошибок рабочих						
Недостаточная обработка заготовки или детали						
Отсутствует и/или не выполняется план по оценке и устранению дефектов						
Отсутствие проекта производства работ по предотвращению поломок оборудования						
Отсутствует «умная автоматика», нет устройств, автоматически предотвращающих ошибки						
Средний балл						

Ожидание	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Простои из-за несвоевременной поставки сырья с предыдущего процесса						
Простои из-за несвоевременной поставки упаковочных и вспомогательных материалов						
Скопление избыточных запасов сырья перед станком/ операцией из-за его недостаточной пропускной мощности						
Отсутствие координации с предыдущим процессом						
Невыполнение стандартных процедур						
Средний балл						

ТЕСТ ДЛЯ ОФИСА

Перепроизводство	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Отсутствует ежедневная постановка и контроль выполнения задач						
Отсутствует взаимосвязь со следующим исполнителем (клиентом) по процессу, например, нет информации о его загрузке						
Большое количество копий документации						
Срыв сроков по текущим задачам при наличии выполненных задач на перспективу						
Дублирование заданий разным исполнителям						
Средний балл						

Излишние запасы	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Оргтехника с избыточными мощностями						
Проводятся обучения сотрудников знаниям и умениям, которые не используются в дальнейшем в работе						
Большое количество документации, ожидающей проработки						
Рассылка документации, не используемой в работе						
Запас канцелярских принадлежностей						
На поиск требуемой документации или файлов уходит более 1 минуты						
Средний балл						

Ненужная транспортировка	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Большой объём бумажного документооборота						
Предыдущая или следующая операции процесса находятся в разных помещениях (офисах)						
Регулярная пересылка одних и тех же файлов						
Большое количество документации между процессами, ожидающей перемещения						
Средний балл						

Лишние движения	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Тратится много времени на поиск нужной информации						
Большое количество перемещений на встречи и совещания						
Отсутствуют стандарты выполнения операций						
Тратится много времени на перемещения к оргтехнике в течение рабочего дня						
Перемещения по офису для передачи или согласования документов						
Длительный процесс поиска нужного сотрудника или информации						
Средний балл						

Излишняя обработка	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Большое количество согласований						
Подготовка одних и тех же отчётов в разном формате						
Отсутствуют типовые шаблоны документов						
Наличие избыточных данных в документах и отчётах						
Средний балл						

Переделка/брак	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Большое количество итераций при подготовке документации						
Работа с данными, уточняющимися впоследствии						
Несвоевременное информирование об изменениях						
Использование не актуальных источников информации						
Ошибки в документации						
Отсутствуют системы, не позволяющие допускать ошибки						
Утеря документации						
Отсутствуют входящие требования к операции/ документации						
Отсутствует необходимая документация						
Средний балл						

Ожидание	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Отсутствует координация с предыдущей операцией по процессу						
Срыв сроков из-за несвоевременного получения требуемых данных						
Длительные этапы согласования						
Скопление большого количества документации у согласующих лиц						
Длительное получение требуемых данных по запросу						
Низкая загрузка сотрудников						
Средний балл						

Если в блоках средний балл превышает 1, значит в ваших бизнес-процессах достаточный ресурс повышения эффективности. Вы можете выписать из теста, какие проблемы, задержки производства и потери были выделены как частые, и после решить их с помощью методов и инструментов бережливого производства или экспертов национального проекта «Производительность труда».

Дополнительно рекомендуем ИТ-плат-

форму «Производительность.РФ», на которой собраны лучшие практики, результаты реализованных проектов ФЦК/РЦК на предприятиях страны, опубликованы отраслевые исследования и коробочные решения по повышению производительности труда, собрана большая бизнес-библиотека специализированной литературы от крупнейших издательств России, а также содержатся электронные курсы и методики по инструментам бережливого производства.

ИТ-ПЛАТФОРМА «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ»



На платформе собраны:

- лучшие практики, результаты реализованных проектов ФЦК на предприятиях страны
- публикации отраслевых исследований и коробочные решения по повышению производительности труда
- большая библиотека специализированной литературы от крупнейших издательств России
- электронные курсы и методики по инструментам бережливого производства

УСПЕШНАЯ СЕРТИФИКАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА КОМПЕТЕНЦИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫМИ ЭКСПЕРТАМИ



В период с 15 по 23 марта алтайский Региональный центр компетенций в сфере производительности (РЦК) прошел успешно процедуру сертификации федеральными экспертами. В состав комиссии входили представители Федерального центра компетенций в сфере производительности труда (ФЦК), Министерства экономического развития РФ, а также РЦК Рязанской и Липецкой областей.

Сертификация включает два этапа. На первом эксперты дистанционно проверяют выполнение целевых показателей регионального проекта по адресной поддержке, соответствие количества и состав сотрудников РЦК, имеющих допуск к самостоятельной реализации проектов, а также сроки реализации мероприятий на предприятиях-участниках. В ходе второго этапа комиссия лично посещает производственные площадки, где реализуются мероприятия нацпроекта при поддержке региональных специалистов, оценивают произошедшие изменения и их влияние на эффективность производственного процесса. Также на данном этапе оцениваются

компетенции экспертов РЦК, связанные с обучением сотрудников предприятий-участников нацпроекта и организацией работ самого РЦК.

В ходе сертификации комиссия посетила КАО «Алтайский центр кластерного развития» (КАУ «АЦКР»), на базе которого создан РЦК, «Фабрику Процессов», расположенную в центре «Мой бизнес», а также два предприятия Алтайского края – ООО КЗ «Промкотлоснаб» и ООО «Производство силикатного кирпича».

На предприятии «Промкотлоснаб» в июне 2020 года специалисты РЦК завершили основной этап реализации проекта по снижению времени протекания процесса изготовления котла КВм-2,5-95 ШП (Гефест) на базе коллекторов диаметра 159 мм. Использование инструментов бережливого производства позволило снизить время протекания процесса на 67%, на 198% увеличить выработку и на 86% уменьшить запасы незавершенного производства. Кроме того, проект позволил провести оптимизацию расстановки оборудования, за счёт чего удалось сократить дистанцию транспортировки сырья и материалов

продукта с 1416 м до 678 м, а также оптимизировать 70% площади производственного цеха.

На предприятии «Производство силикатного кирпича» работа по оптимизации процесса производства цветного силикатного кирпича на тот момент еще велась. Но уже можно было констатировать успехи по сокращению времени протекания процесса, оптимизации персонала и его лишних движений, а также организации рабочих мест по системе 5С. Планировалось, что по итогам полугодовой поддержки региональных экспертов сокращение незавершенного производства в потоке составит 55%, увеличение выработки на одного сотрудника на 10%, время протекания процесса сократится на 40%, а также увеличится оборачиваемость запасов на 20%. Сейчас, после закрытия проекта, мы с уверенностью заявляем, что все плановые показатели были достигнуты.

Что касается мероприятий, связанных с обучением сотрудников предприятий-участников нацпроекта, «Фабрикой процессов» и организацией работы РЦК, – они также были отмечены федеральными экспертами на высшем уровне.

«Ценность подобной сертификации для нашего РЦК заключалась прежде всего в экспертном взгляде «со стороны» на нашу работу и получение обратной связи. Положительное заключение экспертной комиссии по итогам проведения сертификации – это совместный результат работы специалистов и экспертов не только регионального РЦК, но и Министерства экономического развития Алтайского края с КАУ «АЦКР», на базе которого создан наш региональный центр компетенций», – отметил руководитель РЦК Алтайского края Александр Вагенлейтер.

Вручение сертификата соответствия требованиям методических указаний «Проведение сертификации региональных центров компетенции в сфере производительности труда субъектов Российской Федерации» по итогам оценочных мероприятий произошло в г. Нижний Новгород 16 июня на III Федеральном форуме «Производительность 360», в рамках которого

руководители предприятий – участников нацпроекта «Производительность труда», представители экспертного сообщества и государственной власти обсудили актуальные вопросы повышения эффективности бизнеса.

От Алтайского края в мероприятии приняла участие делегация в составе заместителя министра экономического развития Алтайского края, начальника управления инновационного развития и кластерной политики Алексея Ерохина, директора КАУ «АЦКР», администратора регионального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» Сергея Кореннова и руководителя РЦК Александра Вагенлейтера.

«Региональный центр компетенций создан на базе Алтайского центра кластерного развития в 2019 году. Полученный сертификат позволяет признать, что РЦК соответствует всем стандартам ФЦК, а также даёт нам право оказывать те виды поддержки, которые предусмотрены национальным проектом, на базе нашего Регионального центра», – сказал Сергей Кореннов.

Отметим, что процесс сертификации РЦК субъектов РФ начался в 2021 году и проводится ежегодно. Таким образом, следующая сертификация РЦК Алтайского края состоится весной 2022 года.



СЛЕТ ВНУТРЕННИХ ТРЕНЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЙ-УЧАСТНИКОВ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА»



В мае 2021 года в г. Белокурихе Алтайского края состоялся Первый слет внутренних тренеров предприятий-участников национального проекта «Производительность труда». Организаторами выступили Министерство экономического развития Алтайского края совместно с КАУ «Алтайский центр кластерного развития».

Мероприятие направлено на повышение компетенций внутренних тренеров и инструкторов бережливого производства в направлении выстраивания процесса обучения сотрудников, поддержания и стимулирования вовлеченности персонала на этапе «Тиражирование и совершенствование» в соответствии с методическими рекомендациями по реализации программы повышения производительности труда на предприятиях АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда».

Участниками Слета стали 52 представителя от 30 предприятий Алтайского края из числа внутренних тренеров или руководителей рабочих групп, отвечающих за реализацию национального проекта.

В течение двух дней для участников проводились мастер-классы различной тематики, в ходе которых они учились визуализировать инструменты бережливого производства и организовывать инфоцентры на предприятиях.

Во время подготовки Слета была выявлена проблема коммуникации внутренних тренеров, инструкторов бережливого производства с сотрудниками при реализации мероприятий национального проекта. Навыки взаимодействия с коллективом и публичных выступлений раскрыли тренер по публичным выступлениям Александр Грин и главный продюсер и редактор телеканала «Катунь 24» Максим Милосердов в мастер-классе «Эффективные приемы удержания и управления аудиторией». Спикеры в игровой форме подробно рассмотрели с участниками ошибки выступлений перед аудиторией и их решение. Каждый из них смог попробовать свои силы и полученные знания в ораторском искусстве. Кроме того спикеры рассказали какие жесты, дикция и тембр голоса лучше использовать при публичных выступлениях и как они влияют на расположение аудитории к выступающему,

а также поделились навыками уверенности в себе и удержания эмоций и волнения при общении с аудиторией.

Не менее интересным стал для участников семинар к.п.н., доцента кафедры гуманитарных дисциплин факультета рыночных технологий Института отраслевого менеджмента РАНХиГС Наталии Минаевой «Секреты сбалансированной команды, стрессоустойчивость». На семинаре были раскрыты роли сотрудников и их влияние на решение производственных задач. Каждый участник, отвечая на вопросы теста, смог выявить слабые и сильные стороны своей личности и понять, какую роль он играет в структуре команды. Также Наталия Минаева поделилась техниками управления стрессом и рассказала, как его гормоны влияют на организм человека.

Для отработки полученных знаний внутренними тренерами и инструкторами бережливого производства разделили на небольшие группы. Участникам выдавались фрагменты информации, написанные на листочках бумаги. Команде необходимо было обменяться информацией, используя только устную коммуникацию, собрать воедино историю и ответить на вопросы. Задача могла быть решена только в том случае, если каждый участник вовлечен в игру – «выпадение» хотя бы одного



фрагмента не позволяло достичь цели. Во время игры участники распределяли роли, выработывали стратегию, ставили задачи.

Командные игры позволили участникам научиться слушать других членов команды с четким пониманием своей роли в коллективе и принимать решения, направленные на достижение желаемого результата.

Представители Федерального и Регионального центров компетенций провели мастер-классы по формированию культуры постоянных улучшений и рассказали, как влияют поведенческие установки на выстраивание производственного процесса и достижение показателей эффективности.

Подводя итоги, заместитель министра экономического развития Алтайского края, начальник управления инновационного развития и кластерной политики Алексей Ерохин отметил важность проведения подобных мероприятий для самостоятельной работы по повышению производительности труда на предприятиях и расширения коммуникационных связей между компаниями.

Участвующие дали высокую оценку мероприятию и высказали предложение о его ежегодном проведении.

ПОДГОТОВКА ТРЕНЕРОВ И ИНСТРУКТОРОВ ПО БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ – ЗАЛОГ УСПЕХА РАЗВИТИЯ УЛУЧШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ



В апреле 2021 года сотрудники предприятий-участников национального проекта «Производительность труда» под руководством экспертов регионального центра компетенций (РЦК) начали специализированную подготовку тренерским компетенциям и методикам обучения инструментам бережливого производства: одна группа – при участии ЧОУ ДПО «РЦ Вектор Роста», а вторая – по специальному пилотному проекту Федерального центра компетенций (ФЦК) с экспертами РЦК, который позже начал реализовывать в плановом порядке по всем субъектам РФ – участникам нацпроекта.

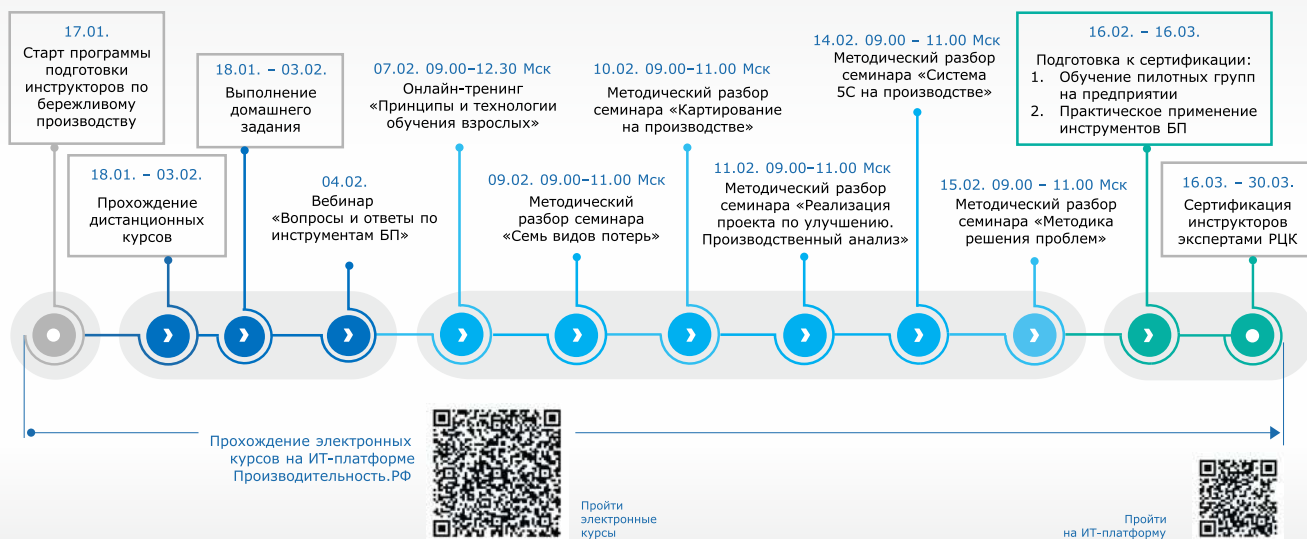
В итоге в 2021 году более 30 человек прошли данное обучение из ООО «Хлеб-4», ООО «Барнаульский завод РТИ», ООО «Завод механических прессов», ООО КЗ «Промкотло-снаб», ООО «Газпром газораспределение Барнаул», ООО «Алтайхолод», ООО «СиСорт», ООО «Бочкаревский пивоваренный завод», ООО «Производство силикатного кирпича»,

ООО «Содружество», ООО «Мартика», ОАО «Комбинат «Русский хлеб», ООО «НПТФ», ООО «Бриз-запад», ООО «Витамин Продукт», АО «Барнаульская горэлектросеть».

Ранее подобную подготовку проходили только сотрудники предприятий-участников, внедряющие мероприятия под руководством экспертов ФЦК.

КАРТА ПОДГОТОВКИ ТРЕНЕРОВ И ИНСТРУКТОРОВ ПО БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ

Пройти в кабинет инструктора по бережливому производству



Программа подготовки инструкторов по бережливому производству, продолжительностью 2 месяца, включает в себя обучение тренерским навыкам, методическую подготовку по проведению тренингов по бережливому производству. Для включения в программу куратор РЦК проводит отбор кандидатов, обладающих базовыми способностями к проведению обучения. Каждый инструктор получает полный комплект методических материалов для самостоятельного проведения обучения на предприятии, доступ к Академии производительности, поддержку куратора РЦК для старта обучения, возможность участия в ежегодной «Школе тренеров ФЦК» и Алтайской школе тренеров.

КТО ТАКОЙ ИНСТРУКТОР ПО БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ?

Основная задача инструкторов по бережливому производству (ИБП) – обеспечить тиражирование знаний и повышение компетенций сотрудников, а также повысить качество реализуемых проектов по улучшению на предприятии на этапе «тиражирования», т.е. после ухода с предприятия экспертов РЦК.

ИБП будут проводить обучение сотрудников по 6-ти программам ФЦК: «7 видов потерь», «Методика решения проблем», «5С на производстве», «Производственный анализ», «Картирование», «Реализация проекта по улучшению».

КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОТ ПОДГОТОВКИ ИНСТРУКТОРОВ ПОЛУЧАЕТ ПРЕДПРИЯТИЕ?

- Предприятие получает собственный ресурс и внутреннюю экспертизу по применению и тиражированию инструментов бережливого производства для последующего внедрения и тиражирования инструментов бережливого производства.
- Наличие на предприятии инструктора по бережливому производству позволит организовать обучение и тиражировать знания и практический опыт применения инструментов бережливого производства, а также мотивировать персонал на повышение эффективности.

Рекомендуемое количество инструкторов – по 2 человека от каждого предприятия. При численности предприятия более 1000 сотрудников – 3 инструктора.



КАК ВЫБРАТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ИНСТРУКТОРА?

Во время знакомства с участником рабочей группы и интервью, на обучении, при групповой работе раскрываются внешние признаки будущего инструктора:

1. позитивно высказывается о проекте, вовлекает коллег в изменения;
2. пользуется авторитетом среди коллег, ему доверяют;
3. помогает сотрудникам в применении инструментов БП на практике, сам активно

применяет инструменты;

4. может понятным языком донести сотрудникам необходимость изменений;
5. активен в процессе обучения, задает вопросы, предлагает решения.

В большинстве случаев, на основании данных признаков сотрудника предприятия согласовывают на уровне руководителя. Кандидат в инструкторы заполняет анкету и направляет куратору РЦК для заочной проверки на соответствия по 6 критериям: участие в очном обучении рабочей группы, прохождение обязательных он-лайн курсов, квалификация, эффективность, личностные особенности, мотивация:



При успешном прохождении заочного этапа кандидат получает приглашение принять участие в очном этапе отбора, проходящем на выбранной Региональным центром компетенций площадке. Предварительно кандидату направляется информация о теме, по которой надо подготовить выступление, а также критерии оценки кандидата.

На очном отборе кандидат в инструкторы по бережливому производству демонстрирует заранее подготовленное выступление экспертам РЦК, либо сотрудникам предприятия, при участии экспертов РЦК. После выступления получает обратную связь по 3 поведенческим индикаторам:

1. навыки презентации;
2. работа с содержанием;
3. взаимодействие с группой.

Результатом очного этапа отбора является решение экспертов о возможности или невозможности дальнейшей подготовки кандидата к ведению обучающих программ.

Эксперт РЦК принимает решение на основании результатов:

- Соответствия кандидата критериям отбора.
- Оценки/прогноза развития тренерских навыков по «Чек-листу оценки кандидата».

Итоговое решение сообщается кандидатам в инструкторы, РП РЦК и руководителям предприятий.

Поддержка работы инструктора по бережливому производству является ключевым фактором успеха в организации качественного обучения сотрудников на предприятии. Путь от кандидата в инструкторы до сертифицированного инструктора требует усилий и поддержки руководства предприятия.



СЕРТИФИЦИРОВАЛИ «ФАБРИКУ ОФИСНЫХ ПРОЦЕССОВ»



В рамках реализации национального проекта «Производительность труда» в 2021 году в Алтайском крае была открыта и сертифицирована «Фабрика Офисных Процессов» (ФОП), а также были аттестованы два тренера ФОП из штата сотрудников Регионального центра компетенций в сфере производительности труда (РЦК).

«Фабрика Офисных Процессов» (ФОП) – это учебная практическая площадка, на которой участники в ходе реального бизнес-процесса получают опыт применения инструментов бережливого производства в офисных процессах, а также понимают, как улучшения влияют на операционные и экономические показатели деятельности организации в целом.

В процессе обучения участникам демонстрируют, как инструменты береж-

ливого производства позволяют добиться высоких финансово-экономических показателей в офисном процессе, учат обнаруживать потери и формулировать проблемы, а также разрабатывать решения и реализовывать их на практике.

ФОП базируется на подходе «обучение действием» (action learning). Суть метода заключается в том, что обучение происходит путем решения непривычных и нестандартных задач, через анализ своего практического опыта и опыта коллег. Фабрика включает в себя три раунда, в течение которых участники должны достичь цели по операционным и экономическим показателям.

Целевая аудитория ФОП: руководители и сотрудники предприятий-участников: директора, заместители директоров по ключевым направлениям, начальники

отделов, руководители подразделений, участники рабочих групп проектов улучшений; сотрудники региональных команд.

На сегодняшний день данное обучение прошли более 80 человек из представителей органов исполнительной власти, подведомственных учреждений и предприятий-участников нацпроекта «Производительность труда» Алтайского края. Практически все участники ФОР высоко оценили предоставленную возможность опробовать инструменты бережливого производства на офисном процессе, а главное, убедились в том, что улучшения напрямую влияют на операционные и экономические результаты деятельности предприятия.

Отметим, что ФОР создана на базе существующей «Фабрики процессов» в центре «Мой бизнес». Здесь обучение проходит также по методу action learning, но на основе моделирования процессов сборки «Пульты управления регулятора давления газа Venio-C». Изготовление данного узла является реальным производственным процессом. Сотрудникам предлагается провести сборку определенного количества изделий за фиксируемое время в течение 3-х производственных смен, между которыми происходит обучение основным принципам и методам бережливого производства. На этой «Фабрике» обучение прошли уже более 450 человек из 25 предприятий-участников национального проекта «Производительность труда».



МЫ УСТРАНЯЕМ СКРЫТЫЕ ПОТЕРИ



Команда РЦК Алтайского края

Суть производственных систем, выстроенных на принципах бережливого производства, заключается в развитии навыков обнаружения потерь и резервов производительности в потоке, а также в работе над устранением этих потерь, вскрытии резервов производительности и вовлечении в эти процессы персонала. При этом важно

отметить, что резервы производительности обнаруживаются и в персонале, и в оборудовании, и в материалах. Что касается потерь, то они окружают нас повсюду, к ним относятся все действия, в результате которых расходуются временные и материальные ресурсы, но не возрастает ценность для клиента.

ЛЮБУЮ РАБОТУ МОЖНО РАЗДЕЛИТЬ НА ТРИ СОСТАВЛЯЮЩИЕ



В любой системе, во всех процессах, от производства до офиса, существуют скрытые потери, которые увеличивают время протекания процессов и издержки, не добавляя потребительской ценности

продукту. Из-за потерь в бизнес-процессах их эффективность может снизиться на 70-80%. Не устраняя потери, мы рискуем получить неудовлетворённых клиентов или вовсе потерять их.

Существует классификация потерь, которую предложил Тайити Оно, будущий председатель совета директоров компании «Toyota», когда еще был начальником механического цеха. Эти семь видов потерь подходят как для производства, так и для офиса.

ПРИМЕРЫ 7 ВИДОВ ПОТЕРЬ

1 Перепроизводство

Для производства



- Сделано больше, чем требуется заказчикам
- Производство запущено раньше, чем требуется
- Избыточные мощности (оборудования)
- Преждевременный расход сырья
- Избыточные запасы готовой продукции

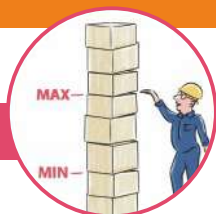
Для офиса



- Предоставление информации и документации в объемах больших, чем требуется заказчику
- Изготовление лишних копий документов
- Разработка документа, необходимого в долгосрочной перспективе, вместо документа необходимого сейчас

2 Избыточные запасы

Для производства



- Запасы готовой продукции
- Запасы незавершенного производства
- Запасы сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих

Для офиса



- Отчеты, проекты, нормы, технические решения, полученные от сторонних организаций и подразделений, но не используемые в работе
- Лишние дубликаты входящей документации
- Использование сотрудника с высокой квалификацией для выполнения простейших операций на регулярной основе
- Использование высокопроизводительного компьютера в качестве «печатной машинки»

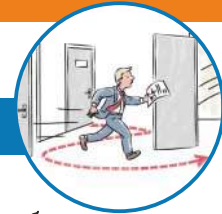
3 Ненужная транспортировка

Для производства



- Нерациональное размещение мощностей
- Большое расстояние между производствами
- Отдаленность складов
- Издержки на перемещение материалов, инструментов, технологической оснастки

Для офиса



- Пересылка документации на бумажном носителе при существующей возможности отправить ее в электронном виде
- Перемещение документации между территориально удаленными объектами (помещениями), неоптимальная схема логистики
- Многократная передача одной и той же электронной копии документа из-за отсутствия единого хранилища

4 Лишние движения

Для производства



- Перемещение персонала
- Плохая эргономика
- Поиск инструментов
- Поиск документов

Для офиса



- Поиск необходимой документации, файлов, инструментов и т.д.
- Перемещение к оргтехнике, расположенной в дальнем помещении
- Перемещение для участия в совещаниях и собраниях
- Выполнение части работы за сотрудников смежных подразделений (сбыта, маркетинга, закупок и т. д.) для выполнения своих задач
- Присутствие на совещаниях и собраниях «на всякий случай»

5 Ожидание

Для производства



- Ожидание согласований, проверок, решений, очереди, разрешений, информации, заказов на поставку
- Наблюдение за оборудованием, работающем в автоматическом режиме
- Ожидание сырья и материалов
- Ожидание устранения неисправности оборудования

Для офиса



- Ожидание очереди на печать
- Ожидание исходных данных, согласований, нормативной и другой документации и т.д.
- Ожидание подборки документов из архива
- Ожидание расчета (обработки) модели компьютером
- Ожидание результатов работ другого подразделения

6 Избыточная обработка

Для производства



- Избыточные согласования / утверждения / испытания / обработка деталей
- Разработка новых компонентов вместо использования готовых комплектующих
- Работа «с нуля» вместо модификации готовых решений
- Наличие операций, не обязательных для изготовления конкретного продукта

Для офиса



- Согласование с незаинтересованными службами
- Разработка «с нуля» повторяющихся документов
- Разработка ненужной сопроводительной документации (письма, служебные записки и т.д.)
- Сбор 100% информации, даже если достаточно более приближенной оценки

7 Переделка / Брак

Для производства



- Любые несоответствия требованиям заказчиков (внутренних или внешних)
- Нарушение технологий
- Дополнительные затраты на доработку, контроль, организацию процесса для устранения дефектов

Для офиса



- Разработки в соответствии с неактуальными данными, нормативной документацией, техническим процессом
- Выпуск документации с недостоверными данными
- Разработка документации, узла, детали неквалифицированным специалистом с последующей переделкой высококвалифицированным специалистом
- Нарушение правил хранения документации

ПОТЕРИ ВЕДУТ К ЛИШНИМ ЗАТРАТАМ И НЕ ДОБАВЛЯЮТ ЦЕННОСТИ КОНЕЧНОМУ ПРОДУКТУ!

В рамках реализации регионального проекта «Адресная поддержка производительности труда на предприятиях» поиск потерь на предприятии происходит непосредственно с экспертами нацпроекта «Производительность труда» по специальному алгоритму, разработанному Федеральным центром компетенций в сфере производительности труда (ФЦК).

Ключевым итогом реализации данного проекта является обучение инструментам бережливого производства и их последующее внедрение на производственных площадках. Для каждого предприятия – участника разрабатывается собственная система усовершенствования процессов, основанная на методологии ФЦК.

3-Х ЛЕТНИЙ ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ



РАБОТА С КОМПАНИЕЙ ДЕЛИТСЯ НА ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ ЭТАПА

Первый этап

«Подготовка», на котором проходит базовое обучение первого лица компании и членов рабочей группы предприятия, а также выбор пилотного потока – производственного процесса.

Второй этап

«Диагностика и планирование» – длится три месяца. За это время эксперты проводят углубленное практическое обучение рабочей группы предприятия, анализируют вместе с рабочей группой пилотный поток, а также составляют план мероприятий по его улучшению.

Третий этап

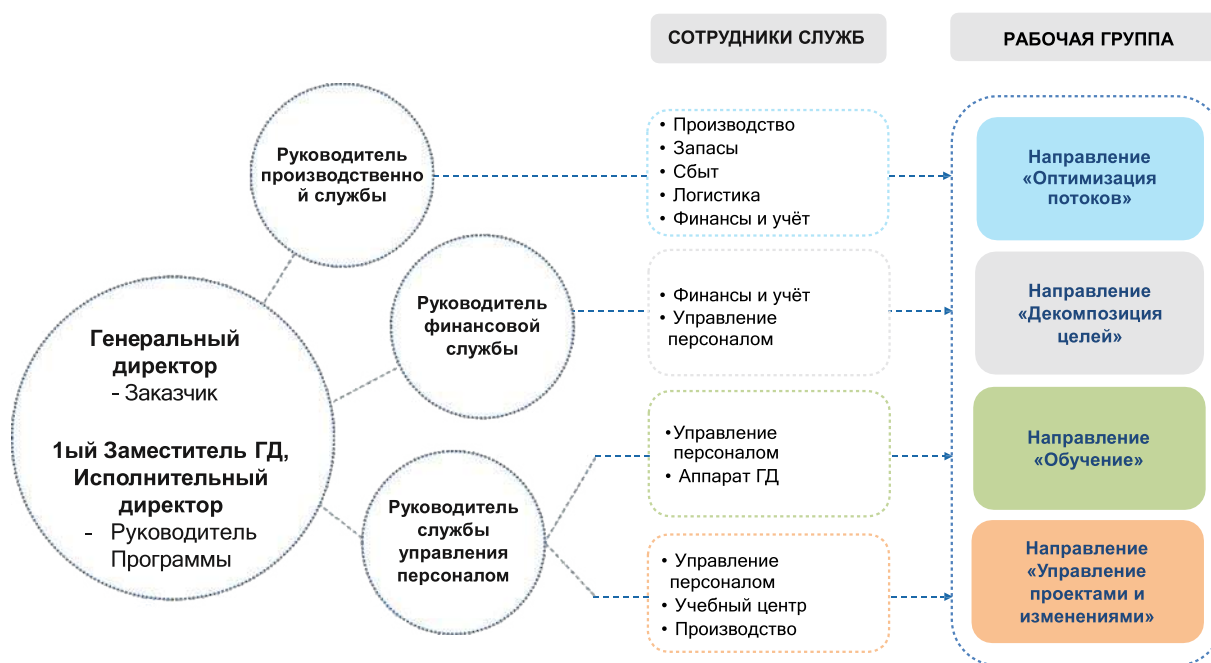
Этап «Внедрение улучшений» занимает еще три месяца. На предприятии создается проектный офис, функции которого – открытие потоков для охвата всего предприятия.

Четвертый этап

«Тиражирование» – рабочая группа компании, получив от экспертов необходимые знания и навыки, начинает самостоятельно проводить улучшения по всем потокам в течение последующих двух с половиной лет. При необходимости они могут обратиться за консультациями к экспертам РЦК или ФЦК.

Отметим что если с методологией и инструментами повышения производительности все более-менее понятно, при правильной реализации процесс обречен на успех, то отдельно стоит упомянуть о команде предприятия, от которой, прежде всего, зависит, насколько хорошо будет проведена работа над устранением этих потерь, вскрытием резервов производительности и вовлечением в эти процессы персонала.

КОМАНДА ПРЕДПРИЯТИЯ – ФУНДАМЕНТ УСПЕХА



Как показывает практика, путь к бережливому производству всегда лежит через трансформацию культуры, определяющей модели поведения сотрудников. При этом олицетворением новой культуры становится именно руководитель – заказчик проекта.

Если руководство предприятия не верит в декларируемые принципы и не стремится взять на себя роль лидера изменений в своем коллективе, изменения не приводят к должному результату.

Напомним, в действительности потери сопровождают любой процесс. И в промышленном производстве, и в офисной работе сотрудники совершают множество неэффективных действий, так как эти действия обусловлены или допускаются сложившейся организационной культурой компании. Эффективная производственная система направлена на исключение самой возможности потерь, а это достижимо, когда постоянные улучшения становятся потребностью руководителя и каждого сотрудника. А не только экспертов нацпроекта.



НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, СТИМУЛИРУЮЩИЕ К ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ



Победители регионального этапа Всероссийского конкурса
«Лучшие практики наставничества»

С 2021 года национальный проект «Производительность труда» (далее – «национальный проект», «проект») претерпел значительные преобразования. Изменились требования к участникам национального проекта и название самого проекта, но также были добавлены и новые инструменты поддержки.

Прежде всего следует отметить популяризацию темы **наставничества**. В современных экономических условиях кадровый вопрос занимает ключевое место в повестке каждого предприятия. Все говорят о смене кадров, их нехватке, недостаточном уровне квалификации и другое. Безусловно, указанные процессы влияют на общую производительность труда. Компании заинтересованы, чтобы вновь приходящие работники быстро и успешно встраивались в рабочие процессы без нарушений в производственном цикле.

Опыт и знания, относительно которых строятся отношения наставничества, могут касаться как особой профессиональной тематики, так и широкого круга вопросов личного развития. В более узком

понимании мы рассматриваем наставничество как систему обучения новых работников полноценному исполнению трудового процесса и один из эффективных методов адаптации персонала на рабочем месте.

22 мая текущего года, обращаясь к участникам просветительского марафона «Новое знание», Президент России Владимир Путин подчеркнул, что при всех колоссальных ресурсах современных технологий ничто не заменит живого общения. А наставничество всегда было и остается самым эффективным инструментом передачи знаний и навыков.

В целях выявления и распространения передового практического опыта наставничества для повышения производительности труда организаций – участников национального проекта летом 2021 года в Алтайском крае впервые проведен региональный этап Всероссийского конкурса «Лучшие практики наставничества». Участие в нем приняли 8 предприятий региона, подав 10 заявок по следующим номинациям:

- **Наставничество в области повышения производительности труда**
(победитель – ООО УК «Алтайский завод прецизионных изделий»);
- **Наставничество в профессиональном самоопределении** (победитель не определен);
- **Наставничество в профессиональном развитии молодежи**
(победитель – ООО «Бочкаревский пивоваренный завод»);
- **Наставничество в области прорывных технологий**
(победитель – ООО «ЗИАС МАШИНЕРИ»).

Еще одним эффективным механизмом повышения производительности труда, закрепленным в национальном проекте с 2021 года, выступает **движение рационализаторов**.

Главная цель — запустить фактор личной инициативы сотрудников, направив его на повышение производительности труда и качества рационализаторских предложений, и аккумулировать самых талантливых рационализаторов в единое сообщество для обмена лучшими практиками. Движение рационализаторов позволит развивать коллектив предприятий, готовить современных рационализаторов, обучать нестандартным видам деятельности, внедрять новые решения и выходить на рынок с новыми продуктами.

В текущем году АНО «Агентство развития профессионального мастерства (Ворлдскиллс Россия)» совместно с Минэкономразвития России при поддержке Платформы Национальной Технологической Инициативы (НТИ) провели отбор для предприятий-участников национального проекта «Производительность труда», желающих открыть на своей территории Точку кипения Hi-Tech и/или Корпоративный центр опережающей подготовки.

Точка кипения Хайтек — площадка, создаваемая с целью массового вовлечения сотрудников промышленных предприятий и крупных российских корпораций в задачи повышения производительности труда через рационализаторство, изобретательство и инновации, а также для обмена знаниями о новых производственных решениях, передовых производственных технологиях.

Основные функции Точки кипения:

1. обеспечение доступа пользователей Точки к сервисам Ворлдскиллс Россия и АНО «Платформа НТИ» (в том числе, участие в чемпионатах, всероссийском Кубке по рационализации и производительности и др.);

2. обеспечение доступа пользователей Точки к мероприятиям всероссийского кросс-отраслевого Движения рационализаторов с целью обмена лучшими практиками;

3. внешняя коммуникация с компаниями НТИ, стартапами и с ключевыми целевыми аудиториями Компании-Устроителя (студенты колледжей и вузов, сотрудники компаний-партнеров, включая подрядные организации и организации, находящиеся в едином производственном цикле, потенциальные сотрудники, городские и профессиональные сообщества);

4. внутренняя коммуникация с персоналом (по вопросам стратегии, корпоративных вызовов, актуальных задач и кейсов и проч.) через проектно-аналитические, стратегические, дизайн-сессии.



Корпоративный центр опережающей подготовки (КЦОП) – структурное подразделение предприятия, прошедшее аккредитацию в целях опережающей подготовки сотрудников, в том числе проведение аудита рабочих мест, разработку корпоративного стандарта профессии, оценку компетенций сотрудников, реализацию программ профессиональной переподготовки, анализ эффективности реализуемых программ с целью повышения производительности труда.

В рамках данного направления также запланировано ежегодное проведение Кубка по рационализации и производительности (далее – «Кубок»). В текущем году мероприятие прошло в период с 25 по 29 октября в г. Екатеринбурге.

Кубок – это соревновательная площадка для команд работников предприятий-участников национального проекта «Производительность труда» по рационализации производства. По итогам проведения мероприятия будет сформировано сообщество сильнейших мастеров-рационализаторов, которые станут драйверами повышения производительности на российских предприятиях.



Кроме того, командой Ворлдскиллс Россия организовано обучение по программе «Рационализаторство». В ее основе – технология подготовки и акселерации команд рационализаторов в ходе решения реальных задач по повышению операционной эффективности и разработке инновационных проектов с использованием инструментов оценки и методик WorldSkills.

Еще один механизм, внедренный на федеральном уровне в 2021 году, который поможет предприятиям реализовать свой потенциал производительности труда – это создание **цифровой экосистемы** национального проекта.

Цифровая экосистема способствует снятию части барьеров, препятствующих переходу российских предприятий на технологии «цифровой революции». Сервисы экосистемы будут работать без создания дополнительных вычислительных мощностей непосредственно на предприятии и не потребуют найма дорогостоящих экспертов.

В 2021 году осуществлен запуск первых платформенных решений цифровой экосистемы национального проекта. Они позволят предприятиям-участникам в реальном времени проводить диагностику бизнеса, выявляя проблемные места, а также моделировать сценарии развития, связанные с вводом новой продукции, выполнением стратегических заказов и даже с реинжинирингом всей производственной системы.

Цифровая экосистема будет содержать систему виртуальных рабочих мест руководителей и сотрудников предприятий, которые обеспечат работу по направлениям: обучение, исследование предприятия, проведение изменений, оперативный мониторинг бизнеса и производства, работа по сбыту и закупкам. Таким образом, будет сформирован серьезный инструмент развития бизнеса, с которым можно будет работать непрерывно, не ожидая приезда экспертов.

Планируется, что количество внедренных сервисов и типовых решений по повышению производительности труда с каждым годом будет увеличиваться и к 2024 достигнет 8000 и 100 соответственно. Тогда же станет возможным распространение экосистемы за пределы национального проекта.

КНИГИ, КОТОРЫЕ МЫ РЕКОМЕНДУЕМ



ЕРОХИН Алексей Викторович

Заместитель министра экономического развития Алтайского края, начальник управления инновационного развития и кластерной политики

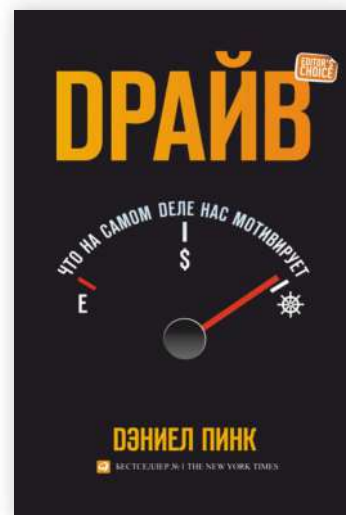
в национальном проекте:

Руководитель региональных проектов «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» и «Системные меры по повышению производительности труда»

Национальный проект «Производительность труда» – это прежде всего история о людях, об их желании совершенствоваться и изменять мир вокруг себя. Каждый работник на своем месте даст сто очков вперед любому эксперту в части внесения предложений по улучшению своей работы. Но как вовлечь его в этот процесс? Как вдохновить человека на открытость, креативное мышление и проактивную деятельность? Создать условия и атмосферу для реализации улучшений? Ответы на эти вопросы уходят далеко за рамки материального поощрения. Рекомендую ознакомиться с подходами к мотивации, основанными на свободе выбора, мастерстве и наличии достойной цели, которые предлагает Дэниел Пинк.

ДРАЙВ. ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ НАС МОТИВИРУЕТ

Дэниел Пинк



КОСАРЕВ Александр Николаевич

Заместитель начальника управления инновационного развития и кластерной политики, начальник отдела развития инновационной деятельности Министерства экономического развития Алтайского края

в национальном проекте:

Администратор регионального проекта «Системные меры по повышению производительности труда»

Всем, кто в той или иной степени сталкивается в своей деятельности с понятием производительности труда, следует, наряду с Генри Фордом, почитать Ли Якокку. Он погружает читателя в неизвестную для российского читателя атмосферу, где преобладает высокая конкуренция, где особое отношение к государственной поддержке, где качество продукции неотделимо от производительности труда, где каждый прожитый день – это поиск компромисса, от которого зависит дальнейшее существование крупной компании. Книга «Карьера менеджера» – удачный симбиоз взгляда изнутри на один из важнейших исторических этапов мировой экономики с тезисами жизненного опыта эффективного руководителя, приправленный описанием личных событий автора. Крайне интересна последняя часть, где затронуты вопросы развития государства.

КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА

Ли Якокка





КОРЕННОВ Сергей Александрович

Директор
КАУ «Алтайский центр
кластерного развития»

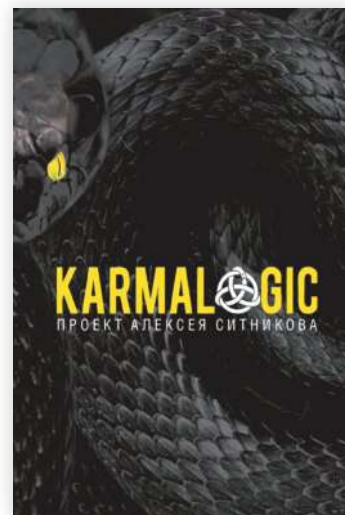
в национальном проекте:

Администратор регионального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»

Наша судьба – в наших руках. Именно эта фраза является основным лейтмотивом проекта Алексея Ситникова «Кармалоджик». Представленная книга, посвященная глобальным закономерностям мироустройства, – это первая часть данного проекта из четырех. Это универсальные законы, может даже прописные истины, и именно они должны регулировать нашу жизнь. От того, насколько точно мы следуем данным законам, осознаем и используем их, зависит безопасность, гармония и эффективность нашего существования. Бережливое производство – это тоже закон, закон устранения, закон вовлечения, закон максимальной ориентации. Закон, который выгодно соблюдать, чтобы успевать за изменяющимся миром.

КАРМАЛОДЖИК

Алексей Ситников



ВАГЕНЛЕЙТЕР Александр Владимирович

Руководитель Регионального центра компетенций (РЦК), тренер «Фабрики Процессов» и «Фабрики Офисных Процессов»

в национальном проекте:

Реализация мероприятий в рамках регионального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»

«Бережливое производство» – это лучший на сегодняшний день подход к менеджменту и управлению качеством, основанный на оптимальной организации труда и обеспечивающий долговременную конкурентоспособность без существенных капиталовложений. В книге, основанной на результатах самых серьезных исследований, рассказывается, как эта система производства в свое время позволила компании «Toyota» в рекордные сроки прорваться на мировой рынок. А также как идеи и методы бережливого производства позволяют ориентировать работу любого предприятия (организации) на последние рыночные тенденции, в том числе сокращать производственные площади и человеческие ресурсы, планомерно повышать производительность и качество изделий, постоянно снижать себестоимость и прочие виды затрат.

МАШИНА, КОТОРАЯ ИЗМЕНИЛА МИР

Джеймс Вумек,
Даниел Джонс,
Дэниел Рус





ЛЯХОВ Дмитрий Алексеевич

Заместитель директора, начальник отдела инжиниринга КАУ «Алтайский центр кластерного развития»

в национальном проекте:

Сопровождение реализации регионального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»

Как и для чего создаются команды? Как команды развиваются, как их правильно обучать и мотивировать? Как распределяются роли в команде и каковы функции лидера? На эти вопросы авторы постарались ответить в ходе написания данной книги, и им неплохо это удалось. Основной посыл – всех членов команды можно классифицировать по стилю мышления и функциям, которые они выполняют в процессе коллективного решения творческих задач. Благодаря тестам внутри книги можно определить свою оптимальную роль в команде, оценить, какие компетенции следует развивать, и понять, лидером какого типа можно стать.

ПРАВИЛА КОМАНДЫ. ИСКУССТВО ДУМАТЬ ВМЕСТЕ

Максим Поташев,
Павел Ершов



БЕССОНОВ Валерий Сергеевич

Руководитель проектов РЦК с функционалом «Декомпозиция целей» и «Эффективный инфоцентр», тренер «Фабрики Процессов»

в национальном проекте:

Реализация мероприятий в рамках регионального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»

Одна из основных целей реализации национального проекта на предприятиях-участниках – привитие практики непрерывных улучшений и понимания необходимости изменений в сознании сотрудников. Однако, люди, как и весь мир, стремятся к равновесию и покою, и поэтому очень неохотно встречают любые изменения. В ходе изменения мышления сотрудников важно научиться понимать мотивы каждого и целого коллектива, чувствовать малейшие признаки попыток манипуляции со стороны и добиваться открытого диалога – все это навыки успешного переговорщика. В книге на понятных каждому примерах автор раскрывает основные правила успешных переговоров, учит преодолевать сопротивление, убеждать и даже торговаться, благодаря чему достигаются поставленные цели.

ПЕРЕГОВОРЫ КАЖДЫЙ ДЕНЬ. КАК ДОБИВАТЬСЯ СВОЕГО В ЛЮБОЙ СИТУАЦИИ

Джеймс Фройнд





ПЕЧЕНИН Дмитрий Геннадьевич

Руководитель проектов РЦК с функционалом «Тренер РЦК»

в национальном проекте:

Реализация мероприятий в рамках регионального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»

Одна из лучших книг для руководителей всех уровней. Учит, как наблюдать за текущим состоянием производства и анализировать возникающие сбои. Как использовать сотрудников, чтобы постоянно совершенствовать эффективность компании. Как сделать инновации частью повседневной работы. Как справляться с непредсказуемыми ситуациями и поддерживать лояльность клиентов. Как распределять нагрузку работников и оборудования, чтобы обеспечить гибкость производства. В книге много примеров, некоторые моменты разбираются пошагово; она отлично дополняет знания и объясняет, как лучше внедрять инструменты бережливого производства.

ТОЙОТА КАТА. ЛИДЕРСТВО, МЕНЕДЖМЕНТ И РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ

Майк Ротер



КУРКОВА Людмила Андреевна

Консультант отдела развития инновационной деятельности Министерства экономического развития Алтайского края

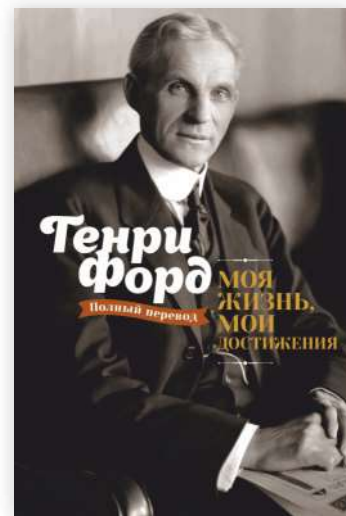
в национальном проекте:

Сопровождение и реализация мероприятий регионального проекта «Системные меры по повышению производительности труда»

Труд великого предпринимателя XX века можно рассматривать как настольное пособие для тех, кто заинтересован в повышении производительности труда и эффективности работы предприятия. Методы и принципы, которыми руководствовался Генри Форд, способствовали колоссальному сокращению времени протекания процессов и издержек производства, а также многократному увеличению производимой продукции. Тот факт, что значительные результаты были достигнуты не только при производстве автомобилей, но также на объектах социальной и инженерной инфраструктуры, свидетельствует об универсальности применения методов разумной организации деятельности. Обобщая, приведу цитату из книги: «Совершенно все равно, велик или ограничен круг действия, если только при этом методы, которым следуют, правильны».

МОЯ ЖИЗНЬ, МОИ ДОСТИЖЕНИЯ

Генри Форд





САХАРОВ Дмитрий Евгеньевич

Руководитель проектов РЦК с функционалом «Управление проектами», тренер «Фабрики Процессов»

в национальном проекте:

Реализация мероприятий в рамках регионального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»

Книга написана обстоятельно, ясно и содержит не только описание теории, но и много примеров из опыта ведущих компаний США, Германии и Японии. Будет полезным дополнением знаниям, полученным в рамках реализации проектов по улучшениям на предприятии.

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО. КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ПОТЕРЬ И ДОБИТЬСЯ ПРОЦВЕТЕНИЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

Дэниел Джонс, Джеймс Вумек



ПЛЕШКОВА Наталья Анатольевна

Главный специалист отдела развития инновационной деятельности Министерства экономического развития Алтайского края

в национальном проекте:

Организация дополнительных мероприятий региональных проектов «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» и «Системные меры по повышению производительности труда»

Хотите достичь успеха?! Создайте сильную команду! Изменения начинаются с руководителей. Успех любой компании в сильной команде руководителей. Не в собрании единомышленников, а именно в сплоченной команде, каждый член которой готов пожертвовать личной выгодой для достижения общего результата. Общий результат – важнее личных амбиций. Высококласную команду управленцев можно сравнить со спортивной командой. Успех может быть только общим, любая иная точка зрения ведет лишь к раздуванию самолюбия. Автор выделяет пять пороков команды, мешающих компаниям из любой отрасли экономики стать лидером рынка. Все пороки составляют взаимосвязанную модель, и если команду поразил хотя бы один из пороков, это может погубить все. В книге подробно описываются все пороки команды и даны рекомендации по их устранению. Я думаю, она будет полезна не только руководителям высшего звена, но и рядовым сотрудникам для лучшего понимания действий и решений управленцев. А для того чтобы вашу компанию возглавила команда, необходимо внести коррективы в состав ее участников. И, может, кто-то из рядовых сотрудников станет руководителем в обновленной команде?! Войдет в нее с четким пониманием своих действий и действий коллег, с перспективой развития, и поможет ей стать командой-лидером!

ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ

Патрик Ленсиони





МОРГУЛЬ Елена Александровна

Руководитель проектов РЦК с функционалом «Тренер РЦК» и «Управление изменениями», тренер «Фабрики Процессов»

в национальном проекте:

Реализация мероприятий в рамках регионального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»

Компания может расти и развиваться ровно настолько, насколько она развивает своих лидеров. Книга знакомит с 5 ценностями, необходимыми для развития бережливого лидерства: вызов, кайдзен-мышления, гемба, уважение, командная работа. На практических примерах компании Тойота раскрывает 4 этапа формирования бережливого лидерства, сопровождая бизнес практиками с описанием применяемых инструментов.

ЛИДЕРСТВО НА ВСЕХ УРОВНЯХ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Джеффри Лайкер,
Йорго Трахилас



ПОПОВА Алина Сергеевна

Консультант отдела развития инновационной деятельности Министерства экономического развития Алтайского края

в национальном проекте:

Сопровождение реализации регионального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»

Национальный проект «Производительность труда» – это не только устранение потерь непосредственно на производстве, но и оптимизация процессов в офисе. В рамках национального проекта в этом помогает обучение на площадке «Фабрики Офисных процессов», открытой в 2021 году, а книга «Бережливый офис» будет отличным пособием для обновления знаний. Рекомендую ее в качестве настольной для всех, кто работает с документами, особенно полезна она будет для руководителей. Подробно описанная Доном Тэппингом и Энном Данном последовательность действий при внедрении принципов бережливого производства с большим количеством примеров и иллюстраций мотивирует нас начать работу в данном направлении, ведь это не так сложно, как кажется.

БЕРЕЖЛИВЫЙ ОФИС

Дон Тэппинг,
Энн Данн





БОГДАНОВА Татьяна Викторовна

Заместитель начальника отдела развития инновационной деятельности Министерства экономического развития Алтайского края

в национальном проекте:

Сопровождение реализации регионального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»

Наверное, все мы слышали о японских методах управления. Но если кто-то с ними не знаком, рекомендую прочитать «Философию менеджмента» Коносуке Мацусита. Кстати, именно он дал миру продукцию под брендом Panasonic. Хотя с того момента, как Коносуке Мацусита основал свое предприятие, прошло более ста лет, его взгляды могут служить ориентиром для предпринимателей и по сей день. Его философия – это ответственность перед потребителями, персоналом, партнерами, добросовестность и честность продаж, открытость и надежность при обращении с финансами, постоянное стремление к совершенствованию. По мнению Коносуке Мацусита, необходимо заботиться о том, чтобы поставлять на рынок по самой низкой разумной цене такие товары, качество которых бы превышало средний уровень. Добиться повышения качества с одновременным удешевлением возможно благодаря инновациям. Кроме того, в книге отражены его слова о развитии продукта, подборе кадров, маркетинге, конкуренции, производительности труда и о других важных аспектах бизнеса.

ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Коносуке Мацусита



ТРЕГУБ Константин Юрьевич

Руководитель проектов РЦК, тренер «Фабрики Офисных Процессов»

в национальном проекте:

Реализация мероприятий в рамках регионального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»

Касательно рекомендации по литературе, я не могу выделить какую-то одну книгу, каждая по своему полезна, даже самая заурядная. Поэтому я поступлю по-другому, выделю три книги в определённой последовательности и скажу, почему.

Если у Вас есть желание запустить маховик изменений в компании, а с чего начать, не знаете, то я бы посоветовал начать с прочтения книги «Учитесь видеть бизнес-процессы» Майка Ротера и Джона Шука – книга вам не подарит драйва при прочтении и покажется скучной, но с точки зрения практического применения, Вы для себя откроете много полезного и получите необходимые начальные знания.

УЧИТЕСЬ ВИДЕТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Майк Ротер,
Джон Шук



Следующая книга много у кого на слуху – «Цель. Процесс непрерывного совершенствования» Элияху Голдратта и Джеффа Кокса, после этой книги Вы загоритесь заняться изменениями, но скорее всего почувствуете, что имеющихся знаний недостаточно, так как книга не даёт чётких алгоритмов и инструментов в отличие от первой книги, но показывает, как «правильные» изменения в компании приносят свои плоды.

И если Вы ощутили потребность в знаниях после книги Голдратта и не можете приступить к изменениям, вот тогда Вам необходимо прочитать книгу, далёкую от бережливого производства, но её название говорит само за себя. Это книга Оскара Хартманна «Просто делай! Делай просто!». Книга не идеальна и в ней «много воды», но что идеально?

ЦЕЛЬ. ПРОЦЕСС НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Элияху Голдратт,
Джефф Кокс



ПРОСТО ДЕЛАЙ! ДЕЛАЙ ПРОСТО!

Оскар
Хартманн



ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ВОЛНУЮТ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ НАЦПРОЕКТА

Зачем нашему предприятию вступить в нацпроект «Производительность труда»?

Участие в проекте – это возможность реализовать на своем предприятии передовые методики повышения производительности труда за счет внутренних ресурсов, которые позволили многим мировым компаниям преодолеть кризис, выйти на устойчивый рост ключевых экономических показателей и стать высококонкурентоспособным в своей нише.

При поддержке экспертов Федерального центра компетенций в сфере производительности труда (ФЦК) или Регионального центра

компетенций (РЦК) (в зависимости от варианта участия предприятия в нацпроекте) руководители и персонал предприятий обучаются основам бережливого производства, которые смогут применить в пилотном потоке и тиражировать успешный опыт на все производство.

По итогам участия в проекте предприятие должно продемонстрировать рост производительности труда на 5% в год в ближайшие три года. Это показатель здоровой экономики предприятия, где сокращены лишние запасы, эффективно используются производственные площади и мощности, а также оптимизированы сроки протекания процессов и максимально использован профессиональный

потенциал сотрудников. Все эти преобразования – прямые предпосылки для повышения заработной платы сотрудников, что уже доказывает опыт участников проекта.

Кроме того, после успешного прохождения оценки в ходе участия в проекте, некоторые предприятия могут подать заявку на получение целевого финансирования от Фонда развития промышленности (1%-й займ сроком на 5 лет от 50 до 300 млн рублей).

В чем заключаются изменения?

Какие области деятельности предприятия они затронут?

В первую очередь изменения будут направлены на оптимизацию пилотного производственного процесса, доля выручки которого составляет не менее 10% от всей выручки предприятия. Процесс пилотного потока станет эффективнее, быстрее, проще и дешевле. Работа на пилотном потоке проходит в течение 6 месяцев с экспертами ФЦК или РЦК.

В следующие 2,5 года изменения должны затронуть все направления деятельности предприятия – в производстве, управлении затратами, управлении персоналом, управлении запасами, логистике, обслуживании оборудования и др. Эти работы проводят сотрудники предприятия, тиражируя опыт, полученный во время работы с экспертами на пилотном потоке. В идеале, культура непрерывных улучшений должна стать культурой предприятия. При этом эксперты ФЦК или РЦК продолжают оказывать бесплатную поддержку, но уже в меньшем формате. А также сотрудники предприятия имеют доступ к лучшим практикам и курсам по теме повышения производительности труда и бережливого производства на ИТ-платформе «Производительность.рф».

Процесс непрерывных улучшений – это не временный проект, это то, что становится философией компании, ее неотъемлемой частью, поэтому он не остановится с закрытием пилотного потока и должен тиражироваться на все направления работы предприятия на постоянной основе.

Придётся ли овладевать новыми знаниями и навыками? Получится ли у нас?

В процессе реализации проекта все

участники под руководством экспертов ФЦК или РЦК осваивают новые методы работы, получают знания о бережливом производстве. Это позволяет сотрудникам повысить свои профессиональные компетенции и расширяет возможности для карьерного роста. В дальнейшем на предприятии появляются обученные и сертифицированные внутренние тренеры или инструкторы по бережливому производству, которые продолжают обучение сотрудников. И этот подход гарантирует успех абсолютного большинства участников изменений.

Что даст участие в проекте сотрудникам?

Изменения сделают рабочий процесс более эффективным, но при этом менее утомительным и более структурированным для сотрудника. Это станет возможным за счет правильной организации рабочего пространства, исключения лишних операций и оптимизации маршрутов передвижения по производственной площадке. Рабочее место каждого сотрудника станет более удобным, сократится время поисков и ожидания ненужных деталей, комплектующих, документов и т.д. Сотрудники станут участниками процесса постоянных улучшений, смогут высказывать свои предложения и идеи, развивать новые компетенции, оптимизировать процессы для собственного комфорта и повышения производительности.

Что потребуется от каждого сотрудника при реализации проекта по повышению производительности труда?

Персонал предприятия будет активно вовлекаться во все процессы изменений, чтобы выявлять и анализировать проблемы и неэффективные действия в текущем производственном процессе. Важно, чтобы предложения по улучшениям поступали именно от сотрудников, так как они владеют всей необходимой экспертизой и лучше всех разбираются в тонкостях выполняемой работы. Сегодня на предприятиях-участниках создаются рабочие группы для обсуждения существующих проблем и идей по повышению эффективности производства, которые распространяются по всему предприятию.

КАК СТАТЬ УЧАСТНИКОМ НАЦПРОЕКТА

Отбор предприятий для участия в национальном проекте «Производительность труда» проходит следующим образом:

1. Предприятие подает заявку на портале производительность.рф

2. Сотрудники ФЦК проводят заочную оценку предприятия на предмет соответствия критериям отбора для участия в национальном проекте:

- выручка предприятия – от 400 млн рублей за предыдущий год;

- отрасли хозяйственной деятельности: обрабатывающие производства, строительство, транспортировка и хранение, сельское хозяйство, торговля;

- доля участия налоговых резидентов иностранных государств в уставном (складочном) капитале не более 50 % без привлечения государственных средств;

- применение общего налогового режима или единого сельскохозяйственного налога.

Также проверяется информация о нахождении предприятия в стадии ликвидации/банкротства (по выписке из ЕГРЮЛ, по данным единого реестра сведений о банкротстве).

3. После прохождения положительного заочного отбора предприятий эксперты ФЦК/РЦК проводят оценку наличия/отсутствия следующих критериев непосредственно на производстве:

- желание и готовность руководителя и/или владельца предприятия участвовать в Проекте;

- готовность руководителя пред-

приятия выделять ресурсы (временные и человеческие) как свои, так и своих подчиненных, для поддержки реализации Проекта на предприятии;

- возможность и своевременность предоставления отчетности в полном объеме;

- резервы в пилотном производственном потоке и потенциал увеличения производительности труда как в пилотном потоке, так и на предприятии в целом;

- самостоятельность в сбытовой политике, в том числе в управлении ценообразованием, производством и себестоимостью (основная доля выручки формируется из внешних источников, не внутри группы организаций, к которой относится предприятие);

- готовность руководителя предприятия заключить соглашение о сотрудничестве с ФЦК или РЦК и, в т. ч., подтвердить установление целей по повышению производительности труда на уровне +5 % участия в Проекте ежегодно.

Ознакомиться с типовой формой Соглашения «ФЦК/РЦК-предприятие» и общим порядком работы по Проекту можно на портале производительность.рф в разделе «Национальный проект» подразделе «Адресная поддержка» в пункте «Подготовительные работы».

КАК ПОДАТЬ ЗАЯВКУ НА УЧАСТИЕ В НАЦПРОЕКТЕ

Узнать больше о национальном проекте «Производительность труда» и подать заявку на участие можно на портале производительность.рф, а также обратившись в Минэкономразвития Алтайского края:

☎ (3852) 20-65-39, 20-65-56

✉ innov@alregn.ru

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО —
ПРОЩЕ, ЧЕМ КАЖЕТСЯ!



