

→ производительности труда является выстраивание правильной мотивации сотрудников. «Самое главное для любого специалиста — понимать, как нововведения отразятся на его заработной плате», — уточняет чиновник.

Старший преподаватель департамента менеджмента НИУ ВШЭ — Пермь Марина Полосухина соглашается, что работа с кадрами — важнейший элемент эффективности внедряемых программ. «Когда выстраиваются новые, высокотехнологичные процессы, внедряются новые, современные цифровые технологии, сотрудники не всегда понимают, что происходит. Это приводит к разрыву между руководством и персоналом. Если мы не выстроим внутренние коммуникации между руководителями и сотрудниками, система в отрыве от ценности компании не будет работать», — уверена специалист. По ее словам, при разработке программы повышения производительности на конкретном предприятии важно учитывать то, как поддерживаются новые компетенции на уровне мотивации персонала. Помимо внедрения новых технологических процессов, необходимо выстроить новые подходы и в корпоративной культуре предприятия. «Сотрудники должны понимать цели компании», — подчеркнула она.

Директор фонда «Региональный центр инжиниринга» Евгений Давыдов сообщил, что в октябре в Пермском крае, на площадке Пермского инженерно-промышленного форума, будет представлена «Фабрика процессов» — эффективный, современный инструмент обучения практической реализации принципов бережливого производства. Появление «Фабрики процессов» в Перми — одно из основных мероприятий национального и регионального проекта по повышению производительности труда. По словам господина Давыдова, это одна из самых современных программ, включающая в себя информацию как о производственных, так и об офисных процессах.

К решению вопроса повышения мотивации персонала компании подходят по-разному. Так, директор ООО «Краснокамский РМЗ» Дмитрий Теплов рассказал, что на предприятии мотивируют сотрудников перспективой выхода предприятия на экспортные рынки, а также финансово готовы разделить будущую прибыль компании с сотрудниками. Руководитель службы по развитию бизнес-системы ООО «Свеза Уральский» Михаил Каменских пояснил, что при внедрении программы на предприятии основную ставку сделали на своих сотрудников. «Развитие компании невозможно без участия каждого члена команды, каждого сотрудника и постоянного обучения этого сотрудника», — подчеркнул он. Поэтому было внедрено восемь базовых элементов бережли-



В ООО «СВЕЗА» ДОБИЛИСЬ ЕЖЕГОДНОГО РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА 12%

вого производства: сменно-встречные собрания, доска решения проблем, премирование, фабрика идей, стандартная операционная процедура, кайдзен-команда, производственные соревнования, 5С. Суть этого подхода — в вовлечении коллектива в решение проблем компании. Это могут быть как производственные, так и хозяйственно-бытовые сложности, с которыми сталкивается сотрудник во время своей работы на предприятии.

В ООО «Свеза Уральский» выстроена такая система, при которой сотрудник может не только заявить о своих проблемах, но и предложить способы ее решения, подать идеи и рационализаторские предложения, за которые впоследствии будет премирован. Только в этом году в рамках предприятия было принято 1203 идеи, из которых

уже реализовано 808 (67%). За восемь месяцев 2019 года предварительный экономический эффект от «Фабрики идей» составил 153,8 млн руб. Решено 2136 проблем, озвученных сотрудниками компании. Это примерно 90% от выявленных проблем.

«Во главе всего у нас стоят люди: безопасное поведение, правильная система целеполагания, правильная система обучения и мотивации. У нас всегда была цель много производить. Но потом мы поняли, что крут не тот, кто много производит, а тот, кто много зарабатывает», — резюмирует Денис Мальцев. Результаты такого подхода не заставили себя ждать: ежегодный рост производительности труда составил 12%. «Мы могли бы расти за счет инвестиций, но сейчас прежде всего

реализуем свой потенциал через внедрение бережливого производства, через трансформацию культуры», — добавил господин Мальцев.

Кандидат экономических наук, доцент НИУ ВШЭ Дмитрий Артемьев считает, что за два года работы программы на территории Прикамья она серьезно приросла в комплексности и системности. Сегодня у ряда компаний уже образовались хорошие кейсы по повышению производительности. Работа в этом направлении дает существенный результат. По мнению господина Артемьева, сегодня важно выстроить систему взаимодействия между предприятиями, для того чтобы они обменивались успешным опытом. Это впоследствии может существенно улучшить результаты работы программы. ■

«ПРОБЛЕМОЙ ДЛЯ ВСЕХ ПРЕДПРИЯТИЙ ОСТАЕТСЯ ВОПРОС МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА»

Председатель Совета Пермского регионального отделения Общероссийской общественной организации «Деловая Россия», директор ООО «Краснокамский РМЗ» Дмитрий Теплов — об участии в проекте «Повышение производительности труда».

— Пермский край находится на лидерских позициях в реализации федерального проекта «Повышение производительности труда». ООО «Краснокамский РМЗ» официально в проекте с этого года. Первое, что это нам дает — конечно, дополнительные компетенции. Много внимания уделяется обучению, проводятся семинары на различных предприятиях региона. Появилась масса связанных программ, в которых можно участвовать. Например, федеральное Министерство экономического развития совместно с Академией внешней торговли запустили федеральный образовательный проект «Лидеры производительности». Это бесплатная программа обучения сотрудников предприятий. Обучение проходит в Москве. В рамках проекта специалисты разных компаний объединяются в команды, обмениваются

опытом с другими предприятиями. Из нашего региона несколько предприятий в настоящее время принимают в нем участие.

Я считаю, что в программу важно входить не только крупным компаниям. Особенно актуально это в рамках начала и развития производства серийной продукции. Успех при выходе на рынок определяется в том числе себестоимостью, которая зависит от уровня производительности труда коллектива. Мы такой этап проходили с нашим самым молодым проектом — выпуском автомобильных прицепов. Этот проект стартовал на КРМЗ четыре года назад. Сначала мы выпустили 50 прицепов в месяц, затем постепенно увеличили до 200, и сегодня уже приближаемся к 500 прицепах в месяц. Из эту цифру мы делаем практически с тем же количеством персона-

ла, что и 200. Мы просто не могли увеличивать количество людей и производственную площадь. В этом случае проект становился неэффективным. Каждый прицеп состоит из 300 деталей, и перед нами стояла задача синхронизировать поставку запчастей и правильным образом организовать сборку. В настоящее время мы довольно уверенно чувствуем себя на этом рынке.

Сегодня перед нашим предприятием стоят уже более сложные задачи. Наш текущий проект по работе над показателями производительности — это сельхозтехника. Эти изделия состоят из более чем двух тысяч деталей. Это еще более сложная внутренняя логистика. Здесь важно грамотно настроить все процессы, повышать специализацию персонала, правильно организовать хранение материалов и комплектующих. От всех этих нюансов многое зависит. Поэтому сейчас мы работаем с Региональным центром компетенций, чтобы максимально эффективно выстроить этот процесс.

Вопрос обучения персонала — один из основных. В прошлом году мы выделили на эти цели 600 тыс. рублей. В этом году — более 1,5 млн рублей. Мы проходим обучение по программам «Становления», Центра «Кайдзен», регионального центра инжиниринга и другим. Это помогает приобрести недостающие компетенции.

Сегодня проблемой для всех предприятий остается и вопрос мотивации персонала. При внедрении программы повышения производительности труда мы часто сталкиваемся с сопротивлением людей. И сегодня пытаемся понять природу этого сопротивления, найти решение. Я считаю, что одна из коренных причин в том, что в России система образования нацелена только на личный результат. Все ученики в школах получают оценки. Перед ними стоит задача сдать ЕГЭ, сделать личную карьеру. Система не направлена на достижение коллективных целей, как, например, в Японии. Когда каждый сотрудник думает только о личных целях, как правило, общий результат страдает.

Поэтому вопрос, какие цели могли бы объединить людей, — сегодня основной для многих предприятий. Получение прибыли — от этого уже начали отходить за рубежом, тем более в России это не работает. Серьезным стимулом на данном этапе для наших сотрудников, мы считаем, служит задача обеспечения выхода нашего предприятия на внешние рынки, чтобы наша продукция забираала часть рынка у европейских, американских и других компаний. При выходе на внешние рынки мы должны производить гораздо больше продукции и делать ее исключительно качественно. Поэтому последние два года мы как раз перестраиваем предприятие на работу в других странах. Финансовый аспект в мотивации никто не исключает. Сегодня мы думаем о том, чтобы часть дивидендов компании направлялась для распределения между всеми сотрудниками. Сделать такую практику неким стандартом.

