

→КАК НАЦПРОЕКТ РАБОТАЕТ Проект по повышению производительности труда реализуется непосредственно сотрудниками предприятия под руководством эксперта в области бережливого производства на конкретном пилотном потоке предприятия, формирующем существенную долю в выручке. Анализ затрагивает процессы от входа сырья до выхода готовой продукции. В процессе анализа выявляются причины увеличения времени выполняемых операций: брак, переработки, избыточные перемещения и ремонт. В дополнение развивается внутрикорпоративная культура бережливого производства на предприятии. Кроме того, участники нацпроекта могут воспользоваться программами финансовой поддержки на льготных условиях.

Гендиректор ФЦК Николай Соломон рассказывал, что центр бесплатно направляет на предприятие экспертов, которые анализируют производственные процессы и проводят оптимизацию. «Важно, чтобы руководители предприятий были готовы к изменениям: перестановка оборудования, общение со своими сотрудниками и их переобучение, выход на новых поставщиков или на новый рынок сбыта», — пояснил господин Соломон.

В Тюменской области участниками проекта уже стали 67 предприятий, на которых работает около 30 тыс. человек, а их суммарный годовой оборот превышает 100 млрд руб. Эти предприятия создали 42 потока-образца, то есть идеально отлаженных технологических процесса. Более 800 сотрудников в ходе бесплатных курсов были обучены инструментам бережливого производства. Своими знаниями они теперь делятся с коллективами. Более 2,6 тыс. работников при поддержке бюджета повысили квалификацию либо освоили новую профессию. Так, в 2020 году обучение прошли 1094 работника из 23 организаций, что превышает плановый показатель в 3,5 раза. Затраты на обучение каждого сотрудника компенсирует Тюменская область, выделяя на одного работника до 25 тыс. руб. Все работники после окончания переобучения, повышения квалификации продолжают трудовую деятельность у своих работодателей.

Национальный проект ставит планку по приросту производительности за первый год участия в 10%, но некоторые тюменские предприятия достигли 15–20% роста. В 2020 году Тюменская область была отмечена на федеральном форуме «Производитель-

ность 360». Так, один из первых участников проекта АО «ГМС Нефтемаш» был награжден в двух номинациях: «Лидер по темпу роста производительности труда» и «Самое эффективное управление производственными запасами предприятия», а Региональный центр компетенций (РЦК) Тюменской области вошел в тройку лучших по стране.

КАК ПЕРЕСТРАИВАЕТСЯ СТРОЙКА В нацпроект активно включились строительные компании региона, которые имеют большое значение для развития экономики. Сейчас в списке участников 15 крупных застройщиков региона.

Например, ООО «Стройимпульс» из Ишима стало участником нацпроекта год назад. Компания занимается жилищным строительством; в качестве пилотного потока был выбран процесс возведения типового этажа кирпичного многоквартирного дома. В рамках нацпроекта компании помогли выявить внутренние резервы для снижения временных затрат выполнения работ, сокращения объемов незавершенного производства и увеличения выработки на человека в смену. «Процесс строительства — это прежде всего процесс, напрямую основанный на ручном труде. Следовательно, строительные проекты всегда имеют большой потенциал для повышения производительности труда и могут по эффективности и скорости реализации составить прямую конкуренцию проектам из области машиностроения и приборостроения», — прокомментировал руководитель Регионального центра компетенций в сфере производительности труда Герман Прочный.

Рабочая группа, в которую вошли сотрудники предприятия и эксперты центра, подробно проанализировала каждый этап и в отдельно взятой квартире, и на этаже. Оценивались организация труда, требования к рабочему месту, расходным материалам, инструментам и результатам работы на типовых процессах: прокладка электропроводки, оштукатуривание стен, заливка пола, установка розеток и выключателей. Анализ на предмет применения инструментов бережливого производства позволил выявить внутренние резервы, направить высвобожденных сотрудников на другие участки работ. Было внедрено 5С на складе, сгруппировано хранение материалов на складе по этапам применения. Внедрены визуализация мест хранения и нормы хранения материалов. Организована

предварительная подготовка комплекта для отгрузки. Кроме того, на предприятии стали проводить оперативные совещания по графику на участке с целью эффективного планирования и мониторинга работ (месяц — неделя — сутки). Разработали чек-листы отслеживания проведенных работ.

В результате принятых мер предприятие сократило время протекания процесса на 10% — до 302 часов, в том числе за счет того, что каменщик стал укладывать за то же самое время на 20% больше кирпича. Выявили возможность экономии средств за счет сокращения запасов в потоке на 45%.

Другое предприятие, АО «Партнер-Строй», внедряет принципы бережливого производства с января 2020 года. За этот период удалось на 50% сократить время проведения работ по чистовой отделке в квартирах — с 74 до 37 дней. «Например, мы выяснили, что сильно тормозят процесс простой техники и ожидание сотрудников. Они возникали из-за того, что одни работы не начинались до тех пор, пока не будут выполнены предыдущие во всей секции дома, а это 42 квартиры. Мы поменяли систему. Разработали и внедрили поточный метод отделки квартир по этажам. В результате один работник успевает сделать почти на 40% больше работ за то же время. Выработка увеличилась с 1,8 до 2,5 кв.м на человека в сутки. В планах довести этот показатель до 3 кв.м», — рассказал старший руководитель проекта ФЦК Олег Ковтун.

Благодаря внедрению принципов бережливого производства на предприятии «Партнер-Строй» на 57% также сократилось количество квартир на разной стадии отделки. Раньше в работе одновременно находились минимум 35 квартир, сейчас — 15. В компании планируют, что в ближайшем будущем одновременно отделка будет проходить в 11 квартирах, что еще больше ускорит все остальные работы на объекте.

ООО «Строй Капитал» (производитель бетона) стал участником нацпроекта в октябре 2019 года. Как сообщили на предприятии, рекомендации экспертов и собственные изыскания позволили определить излишнюю транспортировку, пересечение потоков и создать поток-образец продукта «Товарный бетон» с учетом оптимизации размещения склада сыпучих материалов, разработки схем движения и применения звуковой сигнализации. Рабочей группой предприятия совместно с экспертами РЦК за четыре месяца внедрения инструментов бережливого производства было

сокращено количество аварийных остановок оборудования посредством внедрения ежедневного осмотра каждого узла оборудования, с применением графических стандартов осмотра, внедрения планового предупредительного ремонта и организация адресного хранения на складе. В целом, задействовав внутренний потенциал, рост производительности труда (выработки) в выбранном пилотном потоке составил 24%, с 16 до 12 минут за 12 куб.м. производимого товарного бетона.

ТРАНСПОРТ И ЖКХ АО «Тобольское ПАТП» также сформировало план мероприятий по повышению производительности труда. Благодаря ему удалось достигнуть сокращения времени на техническое обслуживание автобусов в четыре раза: от заявки на ремонт автобуса до выхода его на линию теперь проходит до 7,5 часа. В три раза было сокращено количество автобусов, ожидающих технологических операций, производительность труда выросла в два раза, а время проведения ТО-2 на один автобус сократилось до шести часов.

В ООО «Тюмень водоканал» работа в рамках нацпроекта позволила увеличить количество обслуживаемых насосных станций в смену на 67%, с 24 до 40 единиц. Сокращено время на передвижения дежурных бригад на 50% с 4,1 до 2,5 часа, уменьшен пробег автомобилей. В результате затраты на ГСМ сократились на 43%.

Отличные результаты в ходе реализации проекта показали и предприятия агропромышленного комплекса (всего на данный момент из отрасли в нацпроекте участвуют 19 компаний). Например, ЗАО «Птицефабрика «Пышминская» повысило выработку одного работника на 19% (с 3,1 до 3,7 тысяч яиц в час) без увеличения численности персонала. Производительность линии сортировки увеличилась на 16% (с 56,4 до 65,5 тысяч яиц в час). На 8,3% вырос объем производства рапсового масла в сутки в ООО «Заводоуковский маслозавод».

В рамках государственной программы Тюменской области «Повышение конкурентоспособности экономики» до 2025 года планируется продолжить вовлечение предприятий в реализацию мероприятий по повышению производительности труда, их число должно увеличиться не менее чем на 54 предприятия.

НАЦПРОЕКТ В ПАНДЕМИЮ В январе на базе Тюменского колледжа производственных и социальных технологий открылась «Фабрика процессов». Учебно-производственная площадка призвана способствовать реализации нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости». Площадка дает возможность изучить основы бережливого производства. Обучение обогащает все потери на производстве, которые не заметны сотрудникам. Региональные власти рассчитывают, что «Фабрика» станет инструментом к пониманию оптимальной логистики во всем: организации складского хозяйства, перемещении заготовок внутри цеха, расстановке станков и механизмов, планировании сменного расписания. После тренингов на этой площадке сотрудники предприятий проходят основное обучение непосредственно на местах. Из-за пандемии «Фабрика» временно прекратила свою работу, так как занятия невозможно перевести в онлайн. Но власти надеются на скорое возобновление работы. Сейчас обучение проходит с соблюдением необходимых мер предосторожности и социальной дистанции.

Ограничения, связанные с эпидемией, привели к снижению активности предприятий, что могло сказаться на реализации федерального проекта. Но, по словам главы Минэкономразвития РФ Максима Решетникова, принципиальных сбоев в исполнении национального проекта нет. Кроме того, Минэкономразвития планирует снять верхнюю границу для потенциальных участников нацпроекта. Сейчас она составляет 30 млрд руб. объемов продаж в год, что де-факто исключает из проекта крупный бизнес, имеющий значимые наработки в повышении производительности, которые будут доступны для тиражирования средним компаниям (нижний «порог вхождения» при этом сохраняется). ■



OLEG MARCEEV

В НАЦПРОЕКТ ВКЛЮЧИЛИСЬ КРУПНЫЕ СТРОИТЕЛЬНЫЕ КОМПАНИИ РЕГИОНА, КОТОРЫЕ ИМЕЮТ БОЛЬШОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ