



МОНИТОРИНГ

ЦНТИБ – филиал ОАО «РЖД»

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

№3/МАРТ 2023

СОДЕРЖАНИЕ

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ	3
Горьковская железная дорога сэкономила порядка 334 млн рублей на электричестве и топливе в 2022 году.....	3
В вагонном депо Нового Уренгоя выработка выросла на треть.....	3
Акцент на мультифункциональность	4
Амбассадоры улучшений. В Санкт-Петербурге представили проекты по повышению производительности труда	5
Стратегия повышения эффективности. В подразделениях дороги запускают процесс непрерывных улучшений	6
БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В ДРУГИХ ОТРАСЛЯХ.....	9
Эмоции в бережливом производстве.....	9
В Башкирии экономический эффект от нацпроекта «Производительность труда» превысил 1,5 млрд рублей	14
Повышая эффективность: как в АО «Решетнев» оптимизируют работу с рацпредложениями	14
Более чем на 20% увеличилась выработка на ЛЭТЗ.....	16
Бережливое производство: опыт «Микрона»	17
Более 700 работников ЦС «Звездочка» пройдут обучение по системе 5S программы «Бережливое производство»	18
Участие в национальном проекте позволило петербургским транспортным компаниям сэкономить более 11 миллионов рублей.....	18
Компании из Новосибирской, Ленинградской и Калужской областей возглавили рейтинг предприятий нацпроекта «Производительность труда».....	19
Аграрным компаниям страны презентовали потенциал нацпроекта «Производительность труда».....	22
5S, ЛТ и другие лин-инструменты как фундамент производственной культуры АО «КМО».....	23
Решетников назвал производительность труда и подготовку кадров вопросами выживания.....	25
Эффект от внедрения разработок сотрудников «Верхнечонскнефтегаза» в 2022 году превысил 1 млрд рублей	26

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ

Горьковская железная дорога сэкономила порядка 334 млн рублей на электричестве и топливе в 2022 году

Реализация мероприятий в рамках программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности на Горьковской железной дороге в 2022 году позволила достичь экономии 371,5 ТДж топливно-энергетических ресурсов на 333,8 млн рублей. Энергоёмкость производственных процессов снизилась на 1,2%.

Экономия топливно-энергетических ресурсов достигается за счёт повышения эффективности производственных процессов, внедрения новой техники и технологий, применения проектов бережливого производства, улучшения качества использования подвижного состава, снижения непроизводительных потерь и других факторов.

Внедрение ресурсосберегающих технологий и повышение энергетической эффективности являются важнейшими направлениями в реализации экологической стратегии ОАО «РЖД» на Горьковской железной дороге.

Источник: napp52.ru, 06.03.2023

В вагонном депо Нового Уренгоя выработка выросла на треть

Мастерская смекалка, улучшение условий труда и эргономичная расстановка оборудования позволили более чем в два с половиной раза повысить производительность труда в вагонном депо Ямальской железнодорожной компании.

Мастер по текущему отцепочному ремонту Александр Левченко ускорил процесс замены колесной пары за счет несложной подставки под вагон, которую он соорудил. Ранее на эту манипуляцию уходило 30 минут, теперь – 19. В день мастер меняет более десяти колесных пар, соответственно, экономия времени и сил налицо. За свою разработку Александр получил премию.

Работа по повышению производительности ведется и по другим направлениям. Ранее вагоны ремонтировали на открытом воздухе. Мало того, что сотрудники работали при сильных морозах, им еще приходилось бороться со снегом. Теперь работы ведутся в помещении, для инструментов есть стеллажи, а для одежды и обуви – сушильный шкаф.

«Крытое здание отапливается. Здесь поддерживается температура в 6-7 градусов, так необходимо для оборудования. Расставили все эргономично, за счет чего в четыре раза сократилось количество шагов рабочего за смену», – Константин Бражников, начальник вагонного депо Ямальской железнодорожной компании

Комплекс реализуемых мер привел к сокращению времени обслуживания техники на 42%, то есть почти в два раза. Выработка увеличилась на 30%. Объем ремонтируемых вагонов увеличился с 30 до 80 в месяц.

Источник: yamal-media.ru, 09.03.2023

Акцент на мультифункциональность

В начале марта в Самаре представители Куйбышевской и Южно-Уральской железных дорог обменялись опытом реализации проектов бережливого производства.

В состав делегаций вошли руководители службы технической политики, технологической службы, Центра повышения эффективности труда персонала и Топливо-энергетического центра, а также специалисты дирекций управления движением и дирекций тяги полигонов обеих железных дорог. Как рассказал начальник службы технической политики Куйбышевской железной дороги Иван Врублевский, встреча представителей двух дорог способствует организации взаимодействия в реализации мультифункциональных проектов, которые позволяют исключить огромные потери, возникающие на стыке полигонов.

В рамках встречи рассматривались методы организации проектной деятельности на полигонах обеих дорог, способы популяризации лучших решений, а также методы обучения сотрудников. В частности, Куйбышевская дорога представила собственную обучающую программу в формате «Фабрика процессов». Её применение для работников Самарского региона было организовано службой технической политики на базе Куйбышевского УЦПК.

По итогам выработано несколько вариантов междорожных проектов, по которым будут приняты решения относительно дальнейшей их реализации. Помимо этого, прорабатывается возможность ответного визита куйбышевцев на Южно-Уральскую железную дорогу в середине текущего года.

Источник: gudok.ru, 17.03.2023

Амбассадоры улучшений. В Санкт-Петербурге представили проекты по повышению производительности труда

Более 20 руководителей дорожных центров повышения эффективности труда персонала, представителей служб управления трудовыми ресурсами и организационной структурой обсудили инструменты улучшения производственных процессов на управленческой сессии «Культура эффективности», которую Департамент по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» организовал 15–17 марта в Санкт-Петербурге. Напомним, центры повышения эффективности труда персонала были созданы на сети дорог в 2019–2020 годах.

Целью сессии, по словам начальника Департамента по организации, оплате и мотивации труда Владимира Никитина, стала разработка регламентов для организации проектной деятельности. Также перед участниками стояла задача определить компетенции, необходимые управленцам для решения новых задач. В их числе – навык улучшения технологических процессов во взаимодействии с предприятиями-партнёрами в рамках национального проекта «Производительность труда» как совместно с региональными центрами компетенций (РЦК), так и самостоятельно.

Начальник Управления организации проектной деятельности в сфере производительности труда Ирина Кобзева рассказала участникам сессии о подготовке специалистов, обладающих необходимыми для решения этих задач компетенциями, а начальники центров повышения эффективности труда персонала поделились своим опытом.

Так, центр Октябрьской дороги взаимодействует с компанией «ВСМ-Сервис» по разработке оптимальной технологии сдачи-приёмки на обслуживание высокоскоростных поездов для исключения непроизводительных потерь. Центр Северо-Кавказской магистрали в сотрудничестве с РЦК Ростовской области реализует проект бережливого производства на ОАО «Кагальницкий элеватор», призванный улучшить логистику за счёт оптимизации подачи и уборки вагонов на путях необщего пользования.

Такая работа на предприятиях-контрагентах начата в 2023 году на всех магистралях сети. Совершенствование технологического процесса достигается за счёт оценки баланса рабочего времени, исключения дублирования функций смежными службами, бережливого производства, минимизации простоев и других инструментов. От повышения производительности труда на предприятиях поставщиков и клиентов ОАО «РЖД» в итоге выиграет и отрасль, и экономика страны. Владимир Никитин назвал дорожные центры амбассадорами устранения потерь и поиска эффективности.

Искать и устранять непроизводительные потери предстоит и специалистам в области организации и нормирования труда структурных подразделений компании в ходе первого конкурса «Эффективная организация труда», который пройдет в этом году в рамках Чемпионата профессионального мастерства ОАО «РЖД». Отборочные региональные этапы запланированы на май, финал состоится в июле в Екатеринбурге. На сессии разработали критерии проведения конкурса. Как пояснил заместитель директора Центра организации труда и проектирования экономических нормативов Олег Шигаев, участникам предстоит придумать, как совершенствовать техпроцессы виртуальной станции, а затем на своих рабочих местах реализовать эти улучшения.

По мнению начальника Центра повышения эффективности труда персонала Южно-Уральской дороги Дмитрия Алякина, сессия дала ответы на многие вопросы и стала площадкой для обмена опытом и наработками.

Источник: gudok.ru, 23.03.2023

Стратегия повышения эффективности. В подразделениях дороги запускают процесс непрерывных улучшений

Программа проектов бережливого производства позволяет эффективно устранять потери в технологических процессах на ЮУЖД. Наш разговор с Валерием Яковлевым, главным инженером Южно-Уральской дороги о том, как реализуется концепция бережливого производства магистрали.

– Валерий Анатольевич, насколько эффективна стратегия бережливого производства?

– Это реально действующий инструмент. Он позволяет не только поднять производительность труда, но и повысить уровень безопасности движения поездов, что является приоритетным направлением нашей работы.

По итогам 2022 года на полигоне дороги экономия затрат от реализации проектов бережливого производства составила 69,3 млн руб. при утверждённом ОАО «РЖД» задании в 64,3 млн руб.

В 2023 году планируем пересмотреть порядка 118 технологических процессов, реализовать не менее 117 проектов с ожидаемым годовым экономическим эффектом не менее 69 млн руб., что составит 100% к фактическому результату прошлого года.

– Какие проекты магистрали предложены к тиражированию в этом году?

– Таких проектов два. Первый – «Сокращение времени на обработку транзитного поезда внутри гарантийного участка» Южно-Уральской дирекции управления движением. Его экономический эффект – 641,9 тыс. руб. Благодаря инициативе движенцев теперь локомотивная бригада сразу следует в парк станции для приёмки локомотива транзитного поезда, исключив операции по закреплению и раскреплению подвижного состава. Информацию о номере поезда и времени его отправления бригада получает у дежурного по депо из программы АСУ «Полигон». После приёмки локомотива машинист и его помощник производят вспомогательные операции, время на выполнение которых сократилось с 12 до 2 минут за счёт их параллельного проведения. Далее производится сокращённое опробование тормозов и отправление поезда. Таким образом, время простоя транзитного вагона сократилось на 0,22 часа, а затраты времени локомотивных бригад для ряда транзитных поездов снизились на 0,46 часа.

Второй проект Южно-Уральской дирекции по ремонту пути называется «Оптимизация процесса по ремонту подкранового пути на производственной базе ПМС-172 «Утяк». Его экономический эффект – 700 тыс. руб.

Путейцы предложили провести предупредительный ремонт подкрановых путей и тем самым исключить образование дефектов, а также повысить производительность кранового оборудования. Для этого деревянные полушпалки следует заменить на неостребованный железобетонный брус стрелочных переводов. С одной стороны, это позволит не закупать регулярно полушпалки для замены, а с другой – утилизировать железобетонный брус. Так сократятся простои козловых кранов по причине неисправности пути и повысится производительность работы кранового оборудования на 3%.

– Можете рассказать о наиболее эффективных multifункциональных проектах?

– Наиболее эффективными показали себя multifункциональные проекты службы пути Дирекции инфраструктуры «Снижение количества дефектных рельсов дистанции пути без их замены с применением ручной шлифовки одиночных дефектов по коду 46.3» и «Изменение технологии съёмки продольных профилей станционных путей» Челябинского центра диагностики и мониторинга устройств инфраструктуры.

В первом случае экономический эффект от внедрения составил 3725,54 тыс. руб. во втором – 2129,89 тыс. руб.

Путейцы предложили устранять дефект не вырезкой и заменой дефектного места рельса, а удалять его рельсошлифовальными электрическими ручными станками МС-2 и МС-3.

Разработчики из Челябинского центра диагностики и мониторинга устройств инфраструктуры смогли оптимизировать процесс съёмки

продольных профилей станционных путей, снизить фондоёмкость процесса на 50%, а непроизводительные задержки при инструментальной съёмке – на 3,7 часа. Специалисты пересмотрели техпроцесс с учётом поставленного по инвестпрограмме современного автоматизированного геодезического оборудования – роботизированного тахеометра и двух комплектов спутникового геодезического оборудования. Теперь съёмка одного километра продольного профиля пути бригадой из двух инженеров занимает 3,7 часа. Это на 222 минуты меньше нормы времени на работу с использованием оптического нивелира. Реализация проекта позволяет не использовать для данного вида съёмки вагон-путеизмеритель.

– *В каких подразделениях магистрали планируется запустить процесс непрерывных улучшений производственных процессов?*

– Руководством дороги принято решение привести в эталонное состояние технологические процессы на главном материальном складе Южно-Уральской дирекции снабжения. Теперь работа будет организована в строгом соответствии с требованиями Методики приведения пилотных структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД» в части применения инструментов бережливого производства в эталонное состояние.

– *Участвуют ли проекты ЮУЖД в конкурсах бережливого производства?*

– В прошлом году ряд подразделений дороги после проведения дорожного и центрального этапов конкурса по бережливому производству стали финалистами в различных номинациях.

Финалистами от полигона дороги признаны моторвагонное депо Курган и Южно-Уральская дирекция инфраструктуры. Моторвагонники отличились в номинациях «Лучший функциональный проект» и «Лучшее рабочее место по системе 5С». Проекты бережливого производства были посвящены организации капитального ремонта КР-1 электропоездов, а также дефектоскопии колёсных пар моторвагонного подвижного состава. В номинациях «Лучший multifunctional проект» и «Лучшая карта потока создания ценности» отмечена работа коллектива региональной Дирекции инфраструктуры по изменению схемы воздухообеспечения за счёт переподключения компрессорных установок в парке «А» станции Магнитогорск-Грузовой.

Источник: gudok.ru, 27.03.2023

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В ДРУГИХ ОТРАСЛЯХ

Эмоции в бережливом производстве

Говорят, что в бережливом производстве главное – люди, однако в литературе по этой теме почти совсем не упоминаются эмоции, которые мы испытываем и выражаем каждый день. Давайте рассмотрим роль эмоциональных реакций в лин-преобразованиях. Понимание чувств, в том числе негативных, возникающих у людей в процессе изменений, поможет успешному внедрению практик совершенства.

Вы несколько недель ждете приезда сенсея. Вы гордитесь своими экспериментами, хотите задать множество вопросов и полны желания учиться. Однако сенсей первым делом направляется в отдел возврата бракованной продукции. Вы застигнуты врасплох: никто никогда не заходил в этот угол склада. Сенсей качает головой: «Здесь всем плевать на качество». Затем он просит показать ему место отправки грузовиков. Вы снова смущены: в зоне отгрузки, как обычно, полный кавардак. Сенсей вздыхает. «На доставку всем тоже плевать».

Когда вы доходите до участка, над улучшением которого столько трудились, все уже на взводе. В воздухе витает смесь недоверия, неловкости и отторжения. Сенсей не проявляет ни малейшего интереса к тому, что вы планировали ему продемонстрировать. Он указывает на ящик и просит объяснить, зачем он тут. Затем тыкает пальцем в рабочую станцию и спрашивает, потому детали так далеко, что оператору не дотянуться.

Все замыкаются, все расстроены, все отделяются оправданиями («Мы всегда так работали») и пытаются задним числом придумать рациональные объяснения («Так на самом деле лучше, потому что...»). Вы испытываете злость и стыд, жалея, что вообще предложили сенсею приехать.

Звучит знакомо? Все, кто работали напрямую с сенсеем, наверняка сталкивались с чем-то подобным. Но почему же опытные практики бережливого производства твердят, что это единственный способ освоить лин по-настоящему? В чём здесь дело?

Будучи опытным преподавателем, сенсей знает, что взрослые люди учатся, только когда признают, что совершили ошибку; и пытаются ее исправить. В педагогической теории в процессе обучения выделяются две стадии. Первая – это воодушевление ученика, создание и поддержание мотивации учиться. Вторая – исправление действий на микроуровне, пока человек не начнет делать всё правильно.

Однако чтобы преподаватель мог научить, ученик должен учиться, а это включает признание своих ошибок. Схемы мышления не меняются

от осознания правильно выполненной работы. Хорошие новости – это приятно, но они просто подкрепляют уже сформировавшиеся нейронные связи. Обучение происходит, когда что-то пошло не по плану и приходится вносить корректировки.

Сенсей указывает на проблемы, которые вы таковыми не считаете. Он знает, что там вы найдете ключ к вопросам, ответы на которые хотите получить, хотя сами этого не ожидаете. Сенсей говорит: «Посмотрите сюда, на допущенные вами ошибки, и тогда вы поймете». Это всегда неприятно. Вас припирают к стенке, да еще и на глазах у коллег. Такая ситуация вызывает инстинктивную реакцию типа «бей, беги или замри». Если вы к ней не готовы, гнев и стыд могут затуманить разум до такой степени, что вы ничему не научитесь.

Нашему разуму ужасно не нравится ошибаться. Наш мозг запрограммирован на самооправдание. Когнитивный диссонанс – внутренний конфликт, который возникает при столкновении противоречивых представлений, убеждений или ценностей, – это закон, о реальности которого говорят более трех тысяч экспериментов в сфере социальной психологии.

Признать, что мы сделали нечто, в моменте выглядевшее правильным, но со временем оказавшееся совершенно неверным, – это первый шаг к обучению, решению проблем и исправлению ошибок. Если говорить о каноне бережливого производства, то свою книгу об обучении на рабочем месте Тайити Оно (основоположник производственной системы Toyota, разработал канбан, методы Lean и «Точно в срок») начинает со слов о необходимости признания своих ошибок. Первая глава называется «Мудрецы встают на путь истинный», а вторая – «Если вы неправы, признайте это».

Трудность в том, что признание ошибки для нас – это покушение на чувство собственного «я». Потребность во внутренней непротиворечивости и убежденность в собственном превосходстве могут помешать человеку осознать сам факт того, что он был неправ. Признав ошибку, я буду выглядеть глупым и слабым, не правда ли? Наконец, включается здоровое чувство самосохранения: за ошибку могут наказать. На кону очень многое: как в личном плане (наше эго), так и в социальном (страх возмездия). Неудивительно, что включаются защитные эмоциональные реакции – и очень мощные!

Возникающие эмоции можно классифицировать по типу и силе или, если угодно, по качеству и количеству. Во-первых, важно, какие именно чувства вы испытываете: страх, стыд или злость. Во-вторых, важна сила эмоции, которая может варьироваться от едва ощутимой до всепоглощающей – от дискомфорта до слепого ужаса. Кроме того, чувства обычно бывают смешанными, из-за чего с ними трудно справиться.

Когда сенсей указывает на что-то плохое, мы обычно испытываем стыд и раздражение – но при этом любопытство и бодрость. Приезд сенсея выбивает из колеи, нам не нравится быть в центре внимания – но он же разбавляет серые будни и будоражит. Множество эмоций возникает одновременно. Их сочетание будет уникальным у каждого человека и в каждой ситуации.

В условиях стресса мы обычно срываемся: фраза «вне себя от ярости» означает, что вы не готовы проявить рациональность и выслушать собеседника. Говоря «это здесь вообще ни при чем», вы отказываетесь рассматривать поднятую тему. Сорваться может каждый. Если задеть человека за живое, вы получите соответствующую реакцию, и это совершенно нормально.

Однако после срыва мы иногда заикливаемся – не можем пойти дальше этой идеи, эмоции или отрицания. «Слезть» с них крайне трудно, т.к. они блокируют рациональное мышление и способность учиться. Заиклившись, мы начинаем заниматься самооправданием и искать союзников, чтобы подтвердить правильность своей реакции («Нельзя это терпеть, ты согласен? Давай вместе бороться»). Так мы не только лишаем возможности обучения себя, но и мешаем остальным, пытаясь прекратить обсуждение раздражающей темы.

Но при этом некоторые люди обладают большей эмоциональной гибкостью, чем другие. Эмоционально гибкий человек принимает тот факт, что при достаточно сильном стимуле сорваться может любой, и старается не застревать на первых ощущениях. Для этого существует множество разных подходов. На Западе это размышление о ключевых ценностях и осознание того, что мы заиклились на идее или эмоции, которая не является частью нашего истинного «я». В Азии больше внимания уделяется тому, чтобы отпустить чувства и мысли и расслабиться, сделав несколько глубоких вдохов. В Латинской Америке людям важно ощутить единство с товарищами и сохранить чувство юмора.

Представители разных культур предпочитают разные способы перестать заикливаться. Каждый человек ищет собственный путь к эмоциональной гибкости. Отправной точкой служит осознание того, что срыв и заикливание – это естественно, если ситуация достаточно сложная. А признавать свои ошибки, безусловно, непросто.

Можно ли помочь человеку преодолеть срыв и не заиклиться? Да, можно. Вы, наверное, замечали, что люди, давно работающие с сенсеем, реагируют на замечания не так остро, как новички. Как известно, сессия после окончания рабочего дня так же важна для отношений между сенсеем и учеником, как время, проведенное в гемба (месте производства товара или услуги). Именно в этот момент делятся идеями, рассматривают извлеченные уроки и налаживают отношения.

Опытный сенсей знает, что его задача – помочь вам перейти от заикливости на одной идее к рациональному осмыслению. Он также знает, что для преподавания необходимы хорошие отношения. Иными словами, сенсеем нужно добиться вашего доверия. Как это сделать, если важнейшая часть его работы – указывать на ошибки? Конечно, трудно довериться человеку, который в любой момент может выставить вас на посмешище. Опытные сенсеи обычно понимают это и пользуются «противоядиями»: они не осуждают, принимают ситуацию, проявляют рациональность и всегда готовы помочь.

Безоценочность. Когда человека припирают к стенке, ему кажется, будто окружающие осуждают его. Под ударом оказывается его представление о себе, что провоцирует защитные эмоции. Сенсей это понимает и поэтому старается не высказывать суждений о людях, а сосредоточиться на ситуации. Он указывает, объясняет и старается избегать прямых оценок – люди и так сами себя судят.

Принятие. Сенсей поддерживает вашу самооценку, т.к. понимает контекст ваших действий. Понимание не означает согласия. Он как бы говорит: «Я понимаю, почему вы поступили так в этих условиях. Это объяснимо. Возможно, что-то не получилось, т.к. вы не учли какие-то факторы, не оценили какие-то теории, либо изменились обстоятельства. Но эта попытка не делает вас идиотом. Хорошо, что вы в тот момент оказались на нужном месте и взяли на себя инициативу. А сейчас давайте рассмотрим приоритеты и альтернативные варианты».

Рациональность. Разговор – как два русла реки: в одном правит разум, в другом – неуверенность в себе. Опытные преподаватели не осуждают учеников и принимают их, тем самым стараясь вернуть разговор в разумное русло и как можно дольше его там удержать.

Отзывчивость и готовность помочь. По мере знакомства с сенсеем часто оказывается, что он вовсе не такой грозный, как показалось сначала. Он готов общаться в любое время суток, помогать советом и своим политическим весом. У сенсея, как правило, мало официальной власти, но огромное влияние, и он не стесняется им пользоваться, чтобы помогать ученикам развиваться. Доверие вырастает из множества битв, в которых мы сражаемся плечом к плечу и выручаем друг друга.

Психолог Курт Левин разработал трехступенчатую модель «Разморозить – поменять – заморозить», обеспечивающую самые устойчивые изменения. Еще в 1940-е гг. он метафорически описал этот процесс как изменение формы льдины: нужно сначала растопить ее, потом залить воду в другую форму и снова заморозить.

За прошедшие десятилетия другие исследователи искали разные подходы к «разморозке», где главным было добиться, чтобы другие люди поняли

необходимость изменений, обдумали их и присоединились к вашей инициативе. Нужно инициировать изменения, позволить людям высказать свои опасения и поделиться трудностями, затем попробовать новый способ и, наконец, снова «заморозить» ситуацию – в итоге команда должна принять улучшенный способ работы как новую норму. Настоящая «повторная заморозка» – это когда человек, которого коснулись изменения, начинает убеждать в их пользе коллегу, которого они не коснулись.

Однако эта метафора может ввести в заблуждение, если не учесть, что изменения затрагивают не только рациональные, но и эмоциональные аспекты. В ходе «разморозки» работать с защитными реакциями людей не менее важно, чем объяснять необходимость перемен. Чтобы изменения сохранились надолго, нужно поддерживать в сотрудниках мотивацию, когда они сталкиваются с затруднениями и периодически откатываются назад. Для «повторной заморозки» надо искренне принять новый образ мышления и способ работы, сделав его частью представления о самом себе. Необходимы ощущения достижения цели и признания окружающих – и всё это тоже эмоции.

Кайдзен (философия постоянных улучшений) буквально переводится как «изменение к лучшему». Мы стремимся создать «дух кайдзен», будучи оптимистами и стремясь к совершенству, но нужно сознавать, что изменения также вызывают отрицательные эмоции и защитные реакции. Они тоже часть этого пути. Лучшее понимание чувств, связанных с процессом кайдзен, поможет ускорить его применение на предприятии. Мы будем способны помочь сотрудникам развивать в себе эмоциональную гибкость.

Невозможно справиться с эмоциями по мановению волшебной палочки, поэтому в заключение хотелось бы подчеркнуть, что для успешных лин-преобразований чрезвычайно важно осознавать свои реакции и чувства.

Чтобы реализовать изменения – хоть небольшие (кайдзен), хоть радикальные (кайкаку), – нужны обстановка и настроение, обеспечивающие свободный диалог. Такую ситуацию создают лидеры, не выносящие оценочных суждений, принимающие человека вместе с его ошибками, апеллирующие к разумным аргументам, отзывчивые и готовые помочь. Тогда в компании сложится атмосфера мира, доверия и амбициозных устремлений, позволяющих командам развивать свои таланты. Если же не замечать эмоционального аспекта лин-преобразований, потенциал сотрудников вряд ли удастся реализовать в полной мере.

В Башкирии экономический эффект от нацпроекта «Производительность труда» превысил 1,5 млрд рублей

За все время реализации национального проекта «Производительность труда» в Республике Башкортостан (с 2018 года) 104 компании, завершивших пилотный этап, достигли общего экономического эффекта более 1,5 млрд рублей. Об этом сообщил первый заместитель премьер-министра Правительства РБ – министр экономического развития и инвестиционной политики РБ Рустам Муратов.

На сегодняшний день в нацпроекте участвуют 150 предприятий. Завершение проекта планировалось в 2024 году, сейчас рассматривается возможность продления до 2030 года. В среднем на предприятиях-участниках нацпроекта время протекания процесса сокращается на 38%, выработка увеличивается на 51%, запасы в потоке сокращаются на 33%.

Реализацией проекта в республике занимается Региональный центр компетенций в сфере производительности труда РБ.

Источник: bashinform.ru, 07.03.2023

Повышая эффективность: как в АО «Решетнев» оптимизируют работу с рацпредложениями

В АО «Решетнев» оптимизируют работу по рассмотрению и учёту рационализаторских предложений, поступающих от сотрудников предприятия. Соответствующее положение было утверждено в конце прошлого года. Предпосылками для изменения действующего положения стало прежде всего отсутствие федеральных либо отраслевых документов, регламентирующих порядок работы с рацпредложениями, и современных методик расчёта их эффективности. Именно сложность оценки технологической и экономической эффективности начальник управления информационного обеспечения Егор Морозов отмечает как одну из причин низкой активности работников предприятия в области рационализаторства. В ещё большей мере, по его словам, на это влияет массовое внедрение информационных технологий, которое позволяет выявить недостатки конструкций и технологий до момента создания материального образца.

В новом нормативном документе разработчики постарались устранить недочёты предыдущего положения и учесть современные реалии. Все изменения нацелены на создание безбарьерной среды и упрощение процедур, а также направлены на обеспечение конкурентных преимуществ предприятия,

повышение эффективности производства и активизацию рационализаторской деятельности.

В частности, уже с 1 февраля на внутреннем сайте Cosmos открыт сервис для подачи заявок. Алгоритм заполнения довольно прост: время, дата, порядковый номер и личные данные будут заполняться автоматически, поскольку воспользоваться сервисом можно будет через личный кабинет. Далее потребуется ввести авторский состав и определиться с направлением рацпредложения – это техническое, организационное или управленческое решение. Также автор ставит отметку о том, относится ли его разработка к серийному производству. Кроме того, заявителю предоставляется право по выбору подразделения, где предполагается использовать рационализаторскую находку. И самое главное – название, ключевые слова (тэги) и любой информационный материал: различные чертежи, схемы, эскизы, технико-экономические расчёты, формулы, рисунки, пояснения, которые объяснят суть предлагаемого улучшения.

Все рацпредложения будут рассматриваться экспертным советом по интеллектуальной собственности нашего предприятия и специалистами профильных подразделений с точки зрения новизны, технологической и экономической эффективности.

Егор Морозов подчёркивает, что рационализаторское предложение не может подать разработчик документации, то есть конструктор не может откорректировать конструкторскую документацию, а технолог – технологический процесс путём внесения рацпредложения. «В должностной инструкции каждого работника указаны его обязанности. Любому исполнителю необходимо изначально принимать правильное решение. Если оно повлекло за собой ущерб предприятию, а работник потом пытается изменить своё решение через рацпредложение и получить незаконный доход – это нарушение, которое необходимо исключить», – отмечает Егор Александрович.

В ходе работы над положением возник и такой вопрос: почему нельзя весь документооборот по учёту рацпредложений вести только в электронном виде? Егор Морозов поясняет, что при проверках, исходя из требований контрольных органов, необходимо будет предоставить подлинники. Поэтому полностью отказаться от бумажных копий пока не удастся.

Сумма вознаграждения за признание факта создания рацпредложения составит 20% от средней заработной платы в целом по предприятию за предыдущий год, а за его внедрение – 50%.

Если рационализаторское предложение направлено на развитие серийного производства, то при расчёте вознаграждения будет применён повышающий коэффициент 1,3.

Источник: ip-pro.ru, 07.03.2023

Более чем на 20% увеличилась выработка на ЛЭТЗ

Более чем на 20% увеличилась выработка на Лысковском электротехническом заводе («ЛЭТЗ»), который входит в состав промышленной группы «АвтоКом», благодаря участию в нацпроекте «Производительность труда». На предприятии подвели итоги работы по внедрению бережливых технологий на участке, который станет эталонным.

«Электромеханический завод в Лыскове работает уже более 80 лет. Он обеспечивает рабочими местами около 200 жителей района. Компания специализируется на производстве автосигналов, тросовой продукции, коммутационной аппаратуры и стартеров для отечественных и импортных автомобилей. Это импортозамещающая продукция, изготовление которой критически важно для отрасли. Благодаря использованию бережливых технологий предприятие увеличило выработку на 20 процентов на пилотном участке», – рассказал министр промышленности, торговли и предпринимательства Нижегородской области Максим Черкасов.

Бережливые технологии на предприятии помогли внедрять эксперты Регионального центра компетенций (РЦК). В качестве пилотного участка предприятие совместно с экспертами выбрало поток изготовления стартеров генератора, которые составляют более трети объема выпускаемой продукции

По словам руководителя РЦК Романа Рензина, экспертами было выявлено более 10 «узких» мест, для которых найдены эффективные решения.

«Мы сократили траекторию передвижения сотрудников по цеху на 20 процентов – с 234-х до 188 метров. Это стало возможным благодаря перемещению станков, а также сокращению времени наладки и усовершенствованию транспортировки готовых деталей с помощью специальных тележек. Все эти улучшения были введены без остановки производства. Также мы обучили бережливым технологиям 67 сотрудников компании и подготовили двух внутренних тренеров», – рассказал Роман Рензин.

По словам генерального директора ПАО «ЛЭТЗ» Петра Кузовенкова, компания планирует продолжить внедрение производственной системы уже самостоятельно.

«Очень довольны полученным результатом! Благодаря нацпроекту «Производительность труда» мы смогли взглянуть на свою работу со стороны и увидеть скрытые резервы компании. Кроме того, накопили достаточно много знаний, чтобы в дальнейшем внедрять этот опыт в других производственных подразделениях. Результат превзошел наши ожидания – мы впервые так глубоко погрузились в тему бережливого производства и уже видим серьезные изменения: предприятие получило весомый прирост объемов производимой продукции, а наши сотрудники – существенное повышение зарплаты», – рассказал Петр Кузовенков.

Он добавил, что в дальнейшем компания планирует воспользоваться господдержкой и взять льготный кредит на покупку новых современных станков для резки металла и металлообработки.

Источник: metalinfo.ru, 07.03.2023

Бережливое производство: опыт «Микрона»

«Микрон» представил опыт взаимодействия с Федеральным Центром Компетенций (ФЦК) участникам делового клуба резидентов ОЭЗ «Технополис Москва» в Алабушево.

В рамках национального проекта «Производительность труда» Микрон при экспертной поддержке ФЦК ведет активную работу в части трансформации инструментов бережливого производства под отраслевую специфику с 2022 года. Важными аспектами успеха проекта являются грамотный выбор пилотного потока, учет реальной текущей ситуации и особенностей производственного цикла, синергия изменений и действующих на предприятии систем менеджмента, вовлеченность и открытость руководства.

– На предприятии с технически сложным многономенклатурным производством, где любые изменения проходят процедурные согласования и должны соответствовать нормативно-правовым требованиям, необходимо грамотно учитывать любые нюансы, – отметила Вера Левченко, начальник отдела развития систем менеджмента Дирекции по управлению качеством АО «Микрон».

Организаторы Клуба Делового совершенства – Технополис Москва, префектура ЗелАО, МТПП. Клуб создан для изучения лучших практик и моделей делового совершенства предприятий, применяемых для управления

качеством бизнес-процессов. Следующее заседание клуба состоится в конце марта.

Источник: savelki.mos.ru, 08.03.2023

Более 700 работников ЦС «Звездочка» пройдут обучение по системе 5S программы «Бережливое производство»

Центр судоремонта (ЦС) «Звездочка» (входит в Объединенную судостроительную корпорацию, ОСК) продолжает обучение работников по системе 5S программы «Бережливое производство». В 2022 году на «Фабрике процессов» повысили квалификацию 1025 работников верфи. В текущем году пройдут обучение более 700 человек. Об этом сообщила пресс-служба предприятия.

Учеба проводится в северодвинском учебном центре «Фабрика процессов». Сочетая теорию с практикой, представители цехов, служб и отделов верфи изучают приемы повышения эффективности производства и снижения издержек в производственной системе.

Учебно-имитационная площадка «Фабрики процессов» была организована с участием АО «ЦС «Звездочка» и других градообразующих предприятий Северодвинска на базе филиала Северного Арктического федерального университета (САФУ) в рамках нацпроекта «Производительность труда». Разрабатывая методику обучения, специалисты «Звездочки» учли специфику оборонных предприятий Северодвинска.

Центр судоремонта «Звездочка» участвует в реализации нацпроекта «Производительность труда» с 2017 года. Учебный центр «Фабрика процессов» открылся в 2021 году. Кооперация предприятий ОПК и САФУ значительно расширила возможности проведения обучения и повысила его доступность.

Источник: portnews.ru, 15.03.2023

Участие в национальном проекте позволило петербургским транспортным компаниям сэкономить более 11 миллионов рублей

С 2019 года компании транспортной отрасли Петербурга, участвующие в национальном проекте «Производительность труда», увеличили выработку на 31%. Общий экономический эффект составил более 11 млн рублей.

«Участие наших транспортных предприятий в национальном проекте «Производительность труда» увеличивает эффективность работы городского

транспорта. А значит, петербуржцы получают более качественные услуги», – подчеркнул Александр Беглов.

К нацпроекту присоединились и крупнейшие городские транспортные предприятия – ГУП «Петербургский метрополитен», ГУП «Пассажиравтотранс» и ГУП «Горэлектротранс».

Внедрять изменения на транспортных предприятиях помогают эксперты Регионального центра компетенций в сфере производительности труда – оператора национального проекта «Производительность труда» в Петербурге.

В Петербургском метрополитене эксперты РЦК будут проводить диагностику процессов на площадке объединенных мастерских, которые ремонтируют эскалаторы и производят комплектующие для них, после чего сформируют план по внедрению позитивных изменений, которые позволят сделать поездки на метро еще более удобными.

Один из крупнейших пассажирских перевозчиков автобусным транспортом Северо-Западного региона России ГУП «Пассажиравтотранс» присоединился к нацпроекту в ноябре 2022 года. Компания ежегодно перевозит более 300 миллионов человек. В рамках проекта для усовершенствования было выбрано направление технического обслуживания. Это позволит компании более оперативно ремонтировать транспорт и отправлять его на маршрут.

В ГУП «Горэлектротранс» благодаря национальному проекту усовершенствуют процесс капитального ремонта троллейбусов. Это производственная площадка была выбрана в качестве пилотной, поскольку на ней сконцентрированы основные мощности подвижного состава и его ремонта.

Источник: gov.spb.ru, 16.03.2023

Компании из Новосибирской, Ленинградской и Калужской областей возглавили рейтинг предприятий нацпроекта «Производительность труда»

ФЦК опубликовал рейтинг (рис. 1, 2) компаний нацпроекта «Производительность труда», который курирует первый вице-премьер Правительства РФ Андрей Белоусов. Лидеры отобраны по итогам реализации проектов по повышению операционной эффективности в 2022 году на 1097 предприятиях. Предприятия оценивались по трем показателям: рост выработки на одного работающего, сокращение времени протекания процесса и объема незавершенного производства.

ЛИДЕРЫ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА ПО ИТОГАМ 2022 ГОДА



Выработка (объем выработки на человека)	Было	Стало	Динамика
ООО «МОНТЭЛ» (Новосибирская область) Производство электрической распределительной и регулирующей аппаратуры <i>Пилотный поток:</i> Сборка электрического шкафа собственного производства	0,01 шт. в смену на чел.	0,04 шт. в смену на чел.	330 %
ЗАО «АРИАДА» (Республика Марий Эл) Производство торгово-холодильного оборудования и строительных материалов <i>Пилотный поток:</i> производство морозильных витрин для магазинов (шкафа-бонета ВН-66)	1 шт. в смену на чел.	4 шт. в смену на чел.	300 %
АО «НПО «КВАНТ» (Новгородская область) Производство радиолокационной аппаратуры <i>Пилотный поток:</i> изготовление партии определенного корпуса из состава преобразователя частот, входящего в блоки путем применения более высокотехнологичных техпроцессов (ВПП на партию из 70 корпусов)	2,6 шт. в мес. на чел.	9,25 шт. в мес. на чел.	256 %
ОАО «ОЛЕНЕГОРСКИЙ МЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД» (ОМЗ) (Мурманская область) Производство оборудования для горнометаллургических предприятий <i>Пилотный поток:</i> производство пневмоцилиндров	0,04 шт. в час на чел.	0,13 шт. в час на чел.	207 %
ООО «СМАРТ» (Красноярский край) Розничная торговля продуктами и напитками в специализированных магазинах <i>Пилотный поток:</i> производство продукции ГМС (газомодифицированная среда): салаты, вторые блюда, закуски	511 шт. в смену на чел.	1500 шт. в смену на чел.	194 %

ЛИДЕРЫ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА ПО ИТОГАМ 2022 ГОДА



Запасы незавершенного производства	Было	Стало	Динамика
ООО «СИБИЭС ВОЛОСОВО» (Ленинградская область) Производство и поставка кормов и кормовых смесей для животноводства <i>Пилотный поток:</i> производство комбикормов для крупного и мелкого рогатого скота, а также для других домашних животных	240 000 руб.	10 руб.	100 %
АО «ХАБАРОВСКИЙ АЭРОПОРТ» (Хабаровский край) Аэропортовая деятельность, в том обработка грузов и почты <i>Пилотный поток:</i> разгрузка воздушного судна от момента постановки его на колески до размещения груза на стеллажах терминала	12 тонн	0,25 тонны	98 %
ООО «ЛУНСКОЕ МОРЕ» (Камчатский край) Переработка морепродуктов, производство икорной продукции и рыбной кулинарии <i>Пилотный поток:</i> производство крабовых палочек	966 кг в сутки	72 кг в сутки	93 %
ООО «ИНТЕРАВТОЦЕНТР» (Нижегородская область) Продажа, переоборудование и сервисное обслуживание легковых и коммерческих автомобилей <i>Пилотный поток:</i> производство сидений для доработки автомобилей	150 комплектов	12 комплектов	92 %
АО ПТИЦЕФАБРИКА «ТУЛЬСКАЯ» (Тульская область) Производство товарного куриного яйца <i>Пилотный поток:</i> сортировка и упаковка яиц	203 тыс. штук в сутки	23 тыс. штук в сутки	89 %

Рис. 1. Лидеры национального проекта по итогам 2022 года по трем категориям

Компания «Монтэл» из Новосибирской области возглавила рейтинг по показателю роста выработки на одного работника. Благодаря участию в нацпроекте производитель электротехнического оборудования добился четырехкратного роста производства. На второй и третьей строчках рейтинга расположились производитель холодильного оборудования компания «Ариада»

из Марий Эл и производитель радиоаппаратуры НПО «Квант» из Новгородской области.

ЛИДЕРЫ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА ПО ИТОГАМ 2022 ГОДА



Время протекания процессов (ВПП)	Было	Стало	Динамика
ООО «АРХБУМ ТИССЬЮ ГРУПП» (Калужская область) Производство бумаги <i>Пилотный поток:</i> производство санитарно-гигиенической бумаги (ВПП на 1000 условных рулонов)	32,2 ч	1,4 ч	96 %
АО «НПО «КВАНТ» (Новгородская область) Производство радиолокационной, радионавигационной аппаратуры и радиоаппаратуры дистанционного управления; <i>Пилотный поток:</i> изготовление партии определенного корпуса из состава преобразователя частот, входящего в блоки путем	1 565 ч	130 ч	92 %
ООО ПК «ВЕЛАМ-РУС» (Нижегородская область) Производство и поставка прочих комплектующих для автотранспорта (технологических материалов) <i>Пилотный поток:</i> изготовление комплекта шумоизоляции (ВПП на партию из 100 комплектов)	291 ч	25 ч	91 %
АО «ЭЛЕКТРОИЗОЛИТ» (Московская область) Производство электроизоляционных материалов и систем изоляции <i>Пилотный поток:</i> Механическая обработка электроизоляционных изделий (бруса). (ВПП на палету от 70 шт.)	48 ч	6 ч	88 %
ООО «СТРОЙТОРГОВЛЯ» (Ленинградская область) Торговля строительными отделочными и хозяйственными товарами <i>Пилотный поток:</i> отработка заявки от производства до клиента (ВПП на палету из 110 шт. тротуарной плитки)	215 ч	29 ч	87 %

Рис. 2. Лидеры национального проекта по итогам 2022 года по трем категориям (продолжение)

«В основы бережливого производства мы погрузились еще в 2021 году – именно в этот момент мы подали заявку на участие в нацпроекте. Выбрали годовую расширенную поддержку для более глубокого освоения и внедрения этих принципов во все процессы компании. В итоге добились впечатляющих результатов – прежде всего за счет уменьшения простоев на всех этапах производства и приемки изделий, а также за счет перехода с индивидуальной на поточную сборку», – поделился подробностями управляющий завода «Монтэл» Андрей Горшков. По его словам, работа с экспертами ФЦК позволила предприятию не прибегать к кредитованию в условиях, когда компания лишилась связи с прежними поставщиками и вынуждена была срочно переходить на новые комплектующие.

«Закончив проект, мы поняли, что можем сделать еще многое для увеличения эффективности собственных процессов даже без значительных финансовых вложений», – заключил Андрей Горшков.

По показателю снижения запасов незавершенного производства первое место в рейтинге заняла компания «СИБИЭС ВОЛОСОВО». Производителю кормов для животных из Ленинградской области удалось практически полностью сократить производственные запасы. В тройке лидеров также

«Хабаровский аэропорт» и переработчик морепродуктов из Камчатского края – предприятие «Лунское море».

По такому важному показателю, как сокращение времени протекания процесса первое место заняла компания «АРХБУМ ТИССЬЮ ГРУПП». Производитель средств гигиены из Калужской области на 96% сократил время производства тысячи рулонов бумаги. Следующие две строчки достались уже упоминавшемуся НПО «Квант» и нижегородскому поставщику автокомплектующих «ВЕЛАМ-РУС».

«Наше предприятие находится в активной стадии расширения бизнеса и планирует увеличить производственные мощности в 2 раза. Работа экспертов ФЦК помогла систематизировать бизнес-процессы в нашей компании, определить целевые показатели, разработать дорожную карту, которая доведена до каждого сотрудника. Применив предложенные методы и инструменты, мы определили наши цели на 5 лет, оценили сильные и слабые стороны по направлениям: производство, продажи, закупки», – подчеркнула директор ООО «АРХБУМ ТИССЬЮ ГРУПП» Ирина Галахова.

Источник: производительность.рф, 21.03.2023

Аграрным компаниям страны презентовали потенциал нацпроекта «Производительность труда»

Повышение эффективности производственных процессов российских предприятий АПК стала ключевой темой конференции «Точки роста в сельском хозяйстве: как развиваться без привлечения инвестиций?».

Открыл дискуссию директор департамента производительности труда, защиты и поощрения капиталовложений Минэкономразвития РФ Александр Молодцов. По его словам, сейчас на рынке «освободились многие ниши, которые можно и нужно занимать».

«В нашей экосистеме мер поддержки бизнеса особое место мы отводим инструментам бережливого производства, потому что это доступный способ увеличить прибыль бизнеса, не вступая в инвестиционную фазу», – подчеркнул Александр Молодцов. Он отметил, в центре национального проекта «Производительность труда», который курирует Первый вице-премьер Андрей Белоусов, находится бережливое производство. Эта методика помогла увеличить прибыль компаниям нацпроекта на 60 млрд рублей.

Генеральный директор ФЦК Николай Соломон обратил внимание участников дискуссии на тот факт, что складывающаяся на сельхозрынке ситуация будет способствовать обострению конкуренции на нем.

«По мере роста объемов производства компании начнут конкурировать за повышение качества и снижение себестоимости производства товаров. Потому что даже если у компании нет амбициозных планов по наращиванию объемов производства, законы экономики никто не отменял: побеждает тот, у кого себестоимость ниже», – напомнил Николай Соломон.

По его словам, опыт работы ФЦК с более чем 1 000 компаний, занятых в сельском хозяйстве, а также в пищевой промышленности и производстве сельскохозяйственной техники, показал, что применение бережливых инструментов за короткое время позволяет существенно повысить производительность труда – в среднем на 23%.

«Наша компания является одним из тех 4500 участников нацпроекта, который реализует ФЦК. И мы рады быть членами этого специального клуба любителей высокой производительности труда, любителей малыми средствами добиться большого эффекта. Важно не только научить сотрудников всем инструментам и технологиям ФЦК, но и – еще важнее – «приучить» их, чтобы это стало образом жизни», – отметил генеральный директор АО «Холдинговая компания Элинар» Игорь Куимов.

Управляющий директор Центра развития финансовых технологий Россельхозбанка Максим Коваленко напомнил, что помимо встраивания вдумчивой кадровой политики, агросектору могут помочь и новейшие технологии. «Россельхозбанк создал цифровую экосистему для АПК «СВОЁ», которая предоставляет агробизнесу более 40 полезных сервисов, помогающих снизить издержки и повысить рентабельность производства. К примеру, на сервисе «Телеветеринар» можно круглосуточно брать онлайн-консультации у зоотехников и ветеринаров. А благодаря ресурсу «Анализ почвы» сдать образец земли, получить рекомендации по посеву и увеличить урожай», – рассказал представитель банка.

Источник: esopoty.gov.ru, 22.03.2023

5S, JIT и другие лин-инструменты как фундамент производственной культуры АО «КМО»

«Кыштымское машиностроительное объединение» – предприятие с богатой производственной историей. Современную направленность на выпуск сложной машиностроительной продукции оно приобрело в советский период. Тогда же появился первый опыт использования научной организации труда. Применение инструментов бережливого производства в том или ином виде практикуется на заводе уже более десяти лет.

О последних проектах повышения эффективности и о том, как лин-инструменты меняют производственную культуру компании, рассказывает директор по производству Евгений Стариков, директор по производству АО «КМО».

Естественное стремление менеджмента к оптимизации издержек производства в рыночных условиях постоянно сопровождает текущие проекты развития Кыштымского машиностроительного объединения. Одним из последних наиболее ярких примеров явился проект по совершенствованию производственного потока в цехе металлоконструкций. При реализации проекта была пересмотрена планировка цеха, исключено незадействованное в производственном цикле оборудование. Более 50% существующих рабочих центров были перемещены на новые места, которые выстроились в оптимальный «поток» (линию), согласно технологическому маршруту. В результате проведенных мероприятий – значительно снижены затраты на межоперационную транспортировку металла, полуфабрикатов и изделий; производственная логистика внутри цеха стала более сбалансированной и, как следствие, произошел ощутимый рост производительности.

Осознанную и системную работу по применению концепции начали с наиболее востребованного серийного продукта предприятия – скреперной лебедки. Процесс начинался с обзорных теоретических курсов обучения проектной команды в несколько уровней. Большую роль в осознании пользы применения выбранной концепции сыграло успешное участие группы специалистов и руководителей в Фабрике производственных процессов.

Полученная от специалистов теоретическая база в комплексе с прикладным применением способствовали разработке карты текущего состояния процесса производства лебедок. Далее производственный анализ и ABC-анализ позволили выявить основные проблемы, негативно влияющие на эффективность производства продукта, и спланировать мероприятия, направленные на достижение целевого состояния.

С целью сокращения затрат на производстве скреперных лебедок был опробован и применен широкий набор инструментов бережливого производства, начиная с 5S и заканчивая элементами JUST-in-TIME, позволяющими поставлять материалы и комплектующие на производственную линию точно в нужных объемах и в нужный срок. Командная работа с применением методики решения проблем с помощью «мозгового штурма» способствовала обучению персонала.

На участках механической обработки деталей и сборки скреперных лебедок были организованы инфоцентры, на которых в ежедневном режиме проводились и проводятся утренние оперативные планерки под руководством мастеров.

Далее применение системы прогрессировало за счет создания на участках матриц компетенций сотрудников с разработанными планами и последующей их реализацией по освоению смежных профессий, с постепенным расширением зон обслуживания.

Немаловажным фактором вовлечения специалистов в процессы непрерывных улучшений явилась и постановка мотивационной системы сотрудников. Был организован и проведен конкурс на лучшее рабочее место по системе 5S, а также разработано и введено «Положение по предложениям по улучшению». Результат не заставил себя ждать: с момента введения Положения уже было подано 51 рационализаторское предложение, 38 из которых реализованы, а ряд из них принесли существенную экономию.

Таким образом, первый осознанный опыт применения различных инструментов бережливого производства принес заводу не только экономическую выгоду по оптимизации потока изготовления скреперных лебедок, но и возможность по-новому взглянуть на свои перспективы в настройке внутренних процессов. С учетом того, что скреперные лебедки являются традиционным продуктом завода, который производится более 50 лет, можно сказать, что эффект от внедрения мероприятий, входящих в Программу бережливого производства, стал ошеломляющим.

На этой волне недолго заставило себя ждать появление следующих тем организационно-технического развития завода. На текущий момент уже открыто два новых проекта, а именно: «Стандартизация сборки скреперных лебедок с созданием СОП» (стандартных операционных процедур), а также «Оптимизация потока производства пневмоударников».

Это означает, что совершенствованию процессов в АО «КМО» предела нет, и продолжение следует...

Источник: up-pro.ru, 22.03.2023

Решетников назвал производительность труда и подготовку кадров вопросами выживания

Глава Минэкономразвития отметил, что ведомство будет предлагать продлить национальный проект по производительности труда.

Производительность труда и подготовка квалифицированных кадров на сегодня являются вопросами выживания. Об этом заявил глава Минэкономразвития РФ Максим Решетников в эфире телеканала «Россия-24».

«Вопросы просто производительности труда и качества подготовки кадров – они все последние годы были в повестке, – но сейчас это просто вопросы выживания», – сказал Решетников.

Он отметил, что Минэкономразвития будет предлагать продлить национальный проект по производительности труда. «Потому что он очень хорошо реализуется сейчас и дает реальные эффекты для предприятий. Более того, надо эту практику дальше тиражировать в целом по экономике», – сказал министр.

Он отметил, что у России есть очень мощный фундамент в вопросе подготовки квалифицированных кадров. «Мы не с нуля тут создаем. Давайте реально смотреть на вещи – у нас очень мощный фундамент, и есть что просто нужно донастроить и оттиражировать. Это не тот момент, когда мы должны с нуля что-то создавать. Мы с [министром науки и высшего образования РФ] Валерием Николаевичем [Фальковым] в постоянном контакте. Оказываем мы на него некоторое давление, и он на нас оказывает некоторое давление, чтобы мы ориентировали на то, кого надо готовить. И на профессиональные программы, чтобы бизнес активнее участвовал. Но это точно система, которая работает», – сказал Решетников.

Источник: tass.ru, 23.03.2023

Эффект от внедрения разработок сотрудников «Верхнечонскнефтегаз» в 2022 году превысил 1 млрд рублей

Компания «Верхнечонскнефтегаз» (входит в нефтегазодобывающий комплекс НК «Роснефть») по итогам 2022 года получила экономический эффект более 1 млрд рублей от реализации программы повышения производственной эффективности.

Системная работа по повышению эффективности производственных активов – один из ключевых элементов стратегии «Роснефть-2030».

В 2022 году сотрудники «Верхнечонскнефтегаз» реализовали 18 проектов, направленных на повышение эффективности производства. Экономический эффект от реализации идей сотрудников вырос в 2,5 раза по сравнению с 2021 годом. На предприятии было инициировано 25 рационализаторских предложений, 12 из них – уже реализованы.

Одно из предложений – установка крана шарового типа непосредственно на заводской манифольд (обвязку фонтанной арматуры) на Верхнечонском и Северо-Даниловском месторождениях. Благодаря этой технологии удалось значительно сократить время проведения операции и снизить трудозатраты

оператора по добыче нефти и газа при подготовке фонтанной арматуры. Модернизация оборудования также позволила минимизировать потери жидкости и повысить уровень промышленной безопасности за счет минимального физического контакта оператора с фонтанной арматурой.

По другому проекту специалисты предприятия интегрировали элементы электронного управления в цепь запуска двигателя компрессора осушителя воздуха на азотной станции, что позволило сократить потребление энергии и увеличить ресурс оборудования.

Предложения работников «Верхнечонскнефтегаза» касаются не только совершенствования технологических процессов, но и улучшения условий труда, повышения уровня промышленной и экологической безопасности. На предприятии рассматривают все поступающие от работников инициативы и реализуют лучшие.

Источник: rosneft.ru, 28.03.2023