

# Взрослые игры

На свердловской «Фабрике процессов» обучают принципам бережливого производства

Татьяна БУРОВА

Свердловская область входит в число лидеров среди регионов, участвующих в реализации национального проекта «Производительность труда». Он стартовал в 2018 году, и с той поры в него включились более 220 местных предприятий, а суммарный экономический эффект от участия превысил 3 млрд рублей. В рамках нацпроекта действуют также региональные программы, направленные на обучение сотрудников предприятий принципам бережливого производства. Тренинги проходят на «Фабрике процессов», расположенной в технопарке «Университетский» в Екатеринбурге. Журналисты «Областной газеты» там побывали и наблюдали, как и чему там обучают.

## Завод в миниатюре

«Фабрика процессов» – учебно-производственная площадка Регионального центра компетенций (РЦК), который является местным оператором нацпроекта «Производительность труда». На фабрике руководители и специалисты предприятий и организаций, участвуя в реальном производственном процессе, приобретают опыт применения инструментов бережливого производства.

Заходим в просторное помещение. Осматриваемся. Справа и слева от входа – полки со средствами индивидуальной защиты (СИЗ), рабочей обувью и вешалка с фирменной одеждой. В центре – производственная площадка со столами для сборки и стеллажами, имитирующими цех и склад комплектующих.

Старший тренер «Фабрики процессов» **Максим Бунаков** собирает участников – сотрудников завода по производству извести в Богдановиче – на инструктаж перед сменой. У каждого из них на бейджике написано имя, а в ведомости указаны должности, которые им предстоит исполнять. В команде – начальник производства, менеджеры по труду и по улучшениям, девять операторов сборки, контролер ОТК, логист.

– Задача команды – осуществлять сборку регуляторов давления газа для газопроводов, которые на самом деле выпускает одно из производственных объединений в Саратовской области, – говорит он. – За смену, а она длится 20 минут, надо выпустить 10 изделий. Моя коллега, тренер **Жанна Аскарлова**, будет исполнять роль заказчика. После окончания смены состоится совещание, на котором мы обсудим результаты работы.



БОРИС ЯРКОВ

Старший тренер «Фабрики процессов» Максим Бунаков (в центре) обсуждает с участниками тренинга причины сбоя поставки комплектующих

Команда распадается на группы: начальник производства, менеджеры по труду и по улучшениям получают инструкции, что им предстоит отслеживать, какие показатели фиксировать, как подсчитывать финансовые результаты. Операторов, контролера ОТК и логиста знакомят с этапами сборки, параметрами замеров, перечнем комплектующих. Наконец все занимают рабочие места, смена пошла.

– Задача команды – не просто крутить гайки, важно увидеть потери на разных этапах сборки, узкие места, чтобы сформулировать проблемы и пути их решения, оптимизировать производство и научиться организовывать его с минимальными затратами и с максимальной выгодой, – объясняет Максим Бунаков.

К концу производственной смены наступает коллапс. Заказчик получил лишь пять готовых изделий вместо десяти и, вполне возможно, откажется от ненадежного партнера. Разгоряченные и расстроенные сотрудники собрались в информационном центре на производственное совещание.

## Разбор полетов

Тренер Жанна Аскарлова просит членов команды высказаться, довольны ли они своей работой и ее результатами. Отвечают вразнобой, но одинаково: никакого удовлетворения от труда не получили. Почему? Потому что слишком долго простаивали, мало что сделали, а в жизни это сказалось бы на зарплате.

– Удовлетворенность или неудовлетворенность персонала работой является хорошим

индикатором состояния дел на производстве, – подводит итог Жанна Аскарлова. – Советую всем руководителям интересоваться мнением сотрудников на этот счет.

Действительно, индикатор – точнее некуда. Итоги первой смены показали: затраты составили 685 тысяч рублей, а выручка – всего 350 тысяч. Вместо прибыли предприятие получило убытки в размере 335 тысяч рублей.

Максим Бунаков предлагает составить перечень проблем, ставших причиной неудачи. И тут выясняется, что правильно сформулировать проблему – это проблема. Например, многие причину простоев увидели в том, что логист в одиночку не успевает снабжать деталями операторов сборки.

– Если так формулировать проблему, то единственное решение, которое напрашивается, объявить кастинг на замещение должности комплектовщика и второго логиста, – комментирует тренер. – А нам важно понять, что именно помешало логисту справиться с работой.

В итоге перечислили причины потерь: лишние перемещения, хаотичная расстановка рабочих мест, неравномерная загрузка операторов, неэффективное использование производственных площадей, за аренду которых приходится платить, и т.д. Для их ликвидации разработали и внедрили ряд изменений. За вторую смену выпустили уже 8 изделий. Снова совещались, стабилизировали в третьей раунде процесс и добились попадания в топ-4 лидеров в заочном соревновании команд «Фабрики процессов».

## Системный подход

После занятий на «Фабрике процессов», по словам Максима Бунакова, сотрудники Богдановичского завода по переработке извести смогут по-новому взглянуть на то, как организовано производство у них на предприятии, заметить и устранить слабые места.

– Но разве для этого обязательно устраивать «игровую» площадку для взрослых с рабочей одеждой, инструментами, сборкой приборов? Разве нельзя смоделировать оптимальный вариант организации производства на компьютере? – интересуется у тренера.

– Можно, но при его внедрении руководство наверняка столкнется с сопротивлением персонала, – говорит Максим Бунаков. – Экспертов РЦК часто приглашают на предприятия, и их предложения по повышению производительности труда зачастую воспринимаются коллективом как попытки заставить работать интенсивнее. На «Фабрике процессов» люди на практике понимают, как мешают работе узкие места, учатся видеть «окна возможностей».

Преимуществом «Фабрики процессов», по словам Максима Бунакова, является ее небольшой масштаб и короткий временной отрезок, за который можно подметить все неэффективности, перестроить производственный процесс и оценить его эффективность. В реальности на предприятии на это требуется как минимум полгода. А тут все на виду.

– Группа компаний, в которую входит наше предприятие, стала участником национального проекта «Производительность труда» еще в прошлом го-

## СПРАВКА

Услуги Регионального центра компетенций и «Фабрики процессов» для предприятий приоритетных отраслей – обрабатывающее производство, сельское хозяйство, транспортировка и хранение, строительство, торговля, соответствующих определенным критериям, предоставляются бесплатно.

С критериями отбора предприятий и организаций на участие в нацпроекте «Производительность труда» и его региональной составляющей можно ознакомиться на сайтах:

Федерального центра компетенций



Фонда технологического развития промышленности Свердловской области



ду, – рассказывает директор богдановичского завода **Наталья Есемчик**. – У нас работали эксперты РЦК, команда наших сотрудников прошла обучение на «Фабрике процессов». Было намечено несколько десятков точек роста эффективности производства, более половины из них уже реализованы.

По итогам полугодия участия в нацпроекте, как отмечается на сайте компании, зафиксировано повышение производительности труда и выпуска продукции на 13%, снижение потребления энергоресурсов на 10%. Выпуск гидратной извести на одной из установок увеличился на 79%, выпуск комовой извести – на 10%, замена оборудования позволило снизить пыление и просыпы на 80%.

– Мы убедились в эффективности обучения на «Фабрике процессов» и решили повторить «урок», – говорит Наталья Есемчик. – Я приехала вместе с сотрудниками, чтобы определить лидеров, оценить их умение работать в команде, видеть проблемы и предлагать пути их решения.

Помимо производственного модуля на «Фабрике процессов» имеется офисный модуль, где обучают работать с информационными потоками на примере процесса закупок.

– Команда должна отработать три раунда, заключить определенное количество договоров на поставки, чтобы потом оценить, насколько эффективно выстроена в компании эта работа, – объясняет Максим Бунаков. – Скоро на «Фабрике процессов» появится еще одно направление – «Логистика и склад».

