

УДК 336.14

***УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КЛАСТЕРА***

Хорунжин М.Г.

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО Алтайский ГАУ

Барнаул, Россия

Аннотация

В статье рассмотрен план участия предприятий в национальном проекте по повышению производительности труда. Приведены этапы участия и методические аспекты. Отличие от других методов повышения производительности труда состоит в том, что вскрываются внутренние резервы предприятия, позволяющие сократить протекание процесса производства, увеличение выработки на одного рабочего. Предприятиям рекомендовано вступить в национальный проект, провести ряд преобразований и изменить сам подход к управлению изменениями, пересмотреть все процессы на предприятии и провести оптимизацию.

Ключевые слова: кластер, производительность труда, проект, предприятие, дерево целей, мониторинг, оптимизация, коммуникация,

***UNIVERSAL PLAN OF ACTIVITIES TO IMPROVE LABOR
PRODUCTIVITY IN THE CLUSTER ENTERPRISES***

Khorunzhin M.G.

Cand. econ. sciences, associate professor

FSBEI HE Altai GAU

Barnaul, Russia

Annotation

The article discusses a plan for the participation of enterprises in the national project to increase labor productivity. The stages of participation and methodological aspects are given. The difference from other methods of increasing labor productivity lies in the fact that the internal reserves of the enterprise are revealed, which make it possible to reduce the flow of the production process, increase the output per worker. Enterprises were encouraged to join the national project, carry out a number of transformations and change the very approach to change management, review all processes at the enterprise and carry out optimization.

Keywords: cluster, labor productivity, project, enterprise, goal tree, monitoring, optimization, communication,

Предприятия, подходящие по критериям для участия в национальном проекте, могут вступить в национальный проект и пользоваться мерами всеми мерами поддержки. Однако, как было отмечено выше, не все предприятия могут участвовать в национальном проекте. Поэтому для развития всего кластера необходимо разработать универсальные мероприятия по повышению производительности труда. Выше описаны мероприятия, проводимые на ООО «ПО «МЭС» в общем виде, которые можно сгруппировать по нескольким блокам: декомпозиция целей, оптимизация производственных потоков, управление проектом, обучение, мотивация.

В целях повышения производительности труда на предприятиях кластера был составлен план мероприятий (таблица 1).

Теперь остановимся на каждом мероприятии подробнее. На самом первом этапе, когда руководство приняло решение пересмотреть свое производство и оптимизировать все процессы, проводится стартовое совещание. Его цель - официально дать старт проекту, объяснить всем сотрудникам для чего нужны новые преобразования, что будет происходить и что необходимо от

каждого из них. Также замотивировать их на совместную работу, ведь одного желания руководителя мало для реализации проекта [2].

После совещания оценивается все производство, его готовность к изменениям, проводится анализ показателей предприятия, в том числе производительности труда, и выбирается пилотный поток. Важно выбрать поток с большим потенциалом для реализации всех мероприятий бережливого производства, также производство в потоке должно быть как можно менее продолжительным.

Таблица 1 - План мероприятий по повышению производительности труда на предприятиях кластера

№ п/п	Наименование мероприятия	Период проведения
Декомпозиция целей		
1	Разработка дерева целей	2-3 месяц
2	Постановка ключевых показателей эффективности	2-3 месяц
3	Создание инфоцентров предприятия (на подразделении, у директора)	2-3 месяц
Управление проектами		
4	Формирование проектного офиса	2-3 месяц
5	Определение ответственных за достижение показателей эффективности	2-3 месяц
6	Внедрение системы по работе с предложениями	2-3 месяц
7	Внедрение системы мониторинга	2-3 месяц
8	Внедрение системы управления проектом	2-3 месяц
9	Мониторинг достижения целевых показателей потока	3-6 месяц
Оптимизация потоков		
10	Выбор пилотного потока	1 месяц
11	Создание карты (картирование) текущего состояния пилотного потока, выявление потерь	2-3 месяц
12	Разработка предприятием плана развития потока (карта идеального и целевого состояния потока, план мероприятий по достижению целевого состояния)	2-3 месяц
13	Оптимизация пилотного потока (от закупки сырья до поставки продукта потребителю)	2-3 месяц
14	Оптимизация обеспечивающих, вспомогательных и офисных процессов	2-3 месяц
15	Закрытие проекта по совершенствованию потока	3-6 месяц
Обучение		
16	Обучение и стажировка рабочей группы	1 месяц
17	Обучение руководящего состава предприятия	2-3 месяц
18	Обучение тренера	2-3 месяц

19	Обучение тренером участников проекта по оптимизации потока-образца	2-3 месяц
20	Организация стажировок на другие предприятия	3-6 месяц
Мотивация		
21	Проведение стартового совещания сотрудников	1 месяц
22	Разработка и реализация плана коммуникаций по поддержке развертывания программы (размещение плакатов, проведение совещаний, выходы ТОП-менеджера на производственные участки)	2-3 месяц
23	Внедрение типовых инструментов мотивации и вовлечения сотрудников	3-6 месяц
24	Реализация системы мотивации	3-6 месяц

В идеальном варианте - это не больше месяца. Это необходимо для того, чтобы легче было оптимизировать производство по уже проверенным шаблонам, а также эти преобразования показали результат через непродолжительное время. Тем самым у сотрудников, получивших положительный результат работы, появится мотивация на изменения на всем производстве [5].

После выбора потока собирается рабочая группа, которая назначается приказом. Состав рабочей группы определяется руководителем предприятия, как правило в нее входят сотрудники пилотного потока, количество участников в среднем составляет 10-12 человек на каждые 500 человек персонала. Также в рабочую группу могут входить стажеры из других подразделений компании и даже других предприятий. Далее проводится ее обучение методикам бережливого производства.

На втором этапе формируется проектный офис предприятия – подразделение, отвечающее за методологическое и организационное обеспечение проектного управления в организации, планирование и контроль портфеля проектов, внедрение и развитие информационной системы планирования и мониторинга проектов, формирование сводной отчетности по проектам.

Производится декомпозиция целей, в соответствии с которыми определяются ключевые показатели проекта (например, повышение производительности труда на 10 %, снижение времени протекания процесса на

50 % и другие). Тогда же определяются ответственные за достижение показателей [1].

Ведется работа с потоком: создается карта текущего состояния потока. Картирование необходимо для визуализации каждого этапа движения потоков материалов и информации, выявления потерь и их источников, выработки единого понятийного языка для всех участников процесса, принятия правильных управленческих решений для оптимизации процесса. Карта потока отражает не только операцию, с которой в настоящее время ведется работа, но и связи с предыдущей и последующей операциями. Необходимо выяснить, каким образом двигается информация между операциями. Кроме этого, карта должна отражать о транспортировке, выборе времени начала производства, количестве принимаемых изделий и итоговом времени протекания процесса (рис.1).

Рис. 1 – Пример картирования потока [3]

Зачастую при производстве только 5 % процессов приносят прибыль, остальное – потери. Картирование наглядно показывает потери производстве продукции. Выделяют семь основных видов потерь, и большинстве случаев все эти потери встречаются на производстве (рис.2).

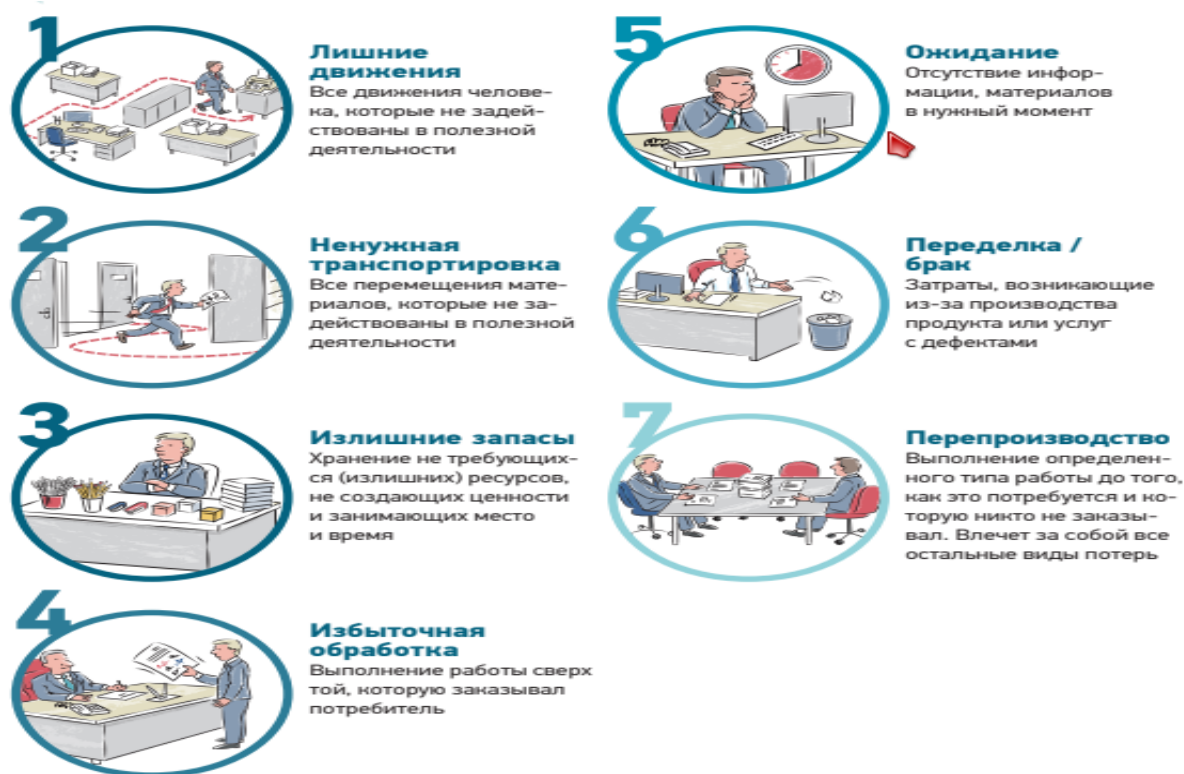


Рис. 2 – Основные виды потерь на предприятии [6]

После анализа и выявления потерь составляется карта идеального и целевого состояния потока, определяются основные мероприятия для достижения необходимых результатов. Такие карты наглядно показывают, как должно выглядеть производство после оптимизации. Основные показатели предприятия отражаются на инфоцентрах у директора и на производстве, благодаря чему можно оперативно вносить изменения в работу.

Далее происходит внедрение систем по работе с предложениями, мониторинга, управления проектом, оптимизация потока и вспомогательных процессов. Разрабатывается план коммуникации. Руководство должно периодически выходить на производственные площадки общаться с сотрудниками, узнавать проблемы и предложения. Параллельно осуществляется обучение руководящего состава, тренеров, а затем и остальных сотрудников силами тренеров.

На завершающем этапе реализуется система вовлечения сотрудников и мотивации, организуются стажировки на другие предприятия, которые уже

достигли определенных результатов в данном направлении как в России, так и за рубежом. Подводятся итоги реализации проекта, проводится анализ достижения показателей эффективности. Проект переходит в стадию завершения и принимается решения тиражирования положительного опыта на все производство [3].

В зависимости от предприятия определяются конкретные сроки реализации каждого мероприятия и ответственные. Все мероприятия, кроме обучения возможно реализовать самостоятельно без привлечения внешней стороны [4]. Однако для предприятий, которые не могут участвовать в национальном проекте существует несколько способов обучения, например, обучение рабочей группы на «фабрике процессов», руководящий состав может подойти стажировки на зарубежных предприятиях, которые сейчас проводят многие компании, также стажировку сотрудников можно провести на предприятиях региона, которые уже реализуют проект. Кроме это, можно пройти онлайн обучение, зарегистрировавшись на сайте производительность.рф.

Поэтому все из вышперечисленных мероприятий можно реализовать из без поддержки государства, только в данном случае все будет зависеть от желания и возможностей как руководителя компании, так и его сотрудников.

Принципиальное отличие от других методов повышения производительности труда данного состоит в том, что в этом случае вскрываются внутренние резервы предприятия, и лишь в некоторых случаях используются внешние.

Разработанный план мероприятий является общим для всех предприятий кластера, который должен быть оптимизирован под каждую отдельную компанию в зависимости от отсутствия или наличия инструментов бережливого производства.

Основываясь на опыте предприятий региона, завершивших мероприятия по созданию потока образца в первой волне проекта, можно рассчитать эффект от реализации проекта. Так, время протекания процесса производства можно

сократить в 2,5 раза, также выработку одного сотрудника в смену увеличить в 2,5 раза. Остальные показатели зависят от каждого конкретного производства, например, уровень незавершенной продукции, время перемещения продукции, занимаемая производством площадь и другие. Также по итогам первого года реализации производительность труда на предприятиях кластера возрастет на 10 %, что при отсутствии изменений в количестве сотрудников будет означать соответствующий рост выручки.

Таким образом, предприятиям рекомендовано вступать в национальный проект, а для тех, кто не соответствует критериям, разработан план мероприятий, которые разделены по блокам, также определен примерный период проведения. Для создания потока необходимо провести ряд преобразований изменить сам подход к управлению изменениями, пересмотреть все процессы на предприятии и провести оптимизацию. Только комплекс преобразований позволит достичь целевых показателей.

Библиографический список:

1. Официальный сайт Алтайкрайстат / Индекс производительности труда [Электронный ресурс] URL: <https://akstat.gks.ru/> (дата обращения: 22.04.2021);
2. Паспорт национального проекта (программы) «Производительность труда и поддержка занятости»: протокол президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 24.12.2018 № 16 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс] / URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319210- (дата обращения: 22.04.2021);
3. Сайт Федерального центра компетенций / Национальный проект [Электронный ресурс] URL: <http://xn--b1aedfedwqbdfbnzkf0oe.xn--p1ai/ru/> (дата обращения: 22.04.2021).
4. Тиньгаев А.В., Чернышова У.Б. Предоставление электронных услуг в сельской местности Алтайского края // Приоритетные векторы развития промышленности и сельского хозяйства: материалы I Международной Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

научнопрактической конференции (26 апреля 2018 г.). – Т.IV. – Макеевка: ГОУ ВПО Донбасская аграрная академия, 2018. – с.314-316

5. Хорунжин М.Г., Попова А.С. Реализация национального проекта "Производительность труда и поддержка занятости" в Алтайском крае // Вектор экономики. 2019. № 11 [Электронный ресурс]. URL: http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/11/regionaleconomy/Khorunzhin_Popova.pdf (дата обращения: 22.04.2021).

6. Хорунжин М.Г. Характеристика ассоциации "Алтайский кластер энергомашиностроения и энергоэффективных технологий" в Алтайском крае// Вектор экономики. 2020. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2020/4/regionaleconomy/Khorunzhin.pdf>(дата обращения: 22.04.2021).

Оригинальность 82%