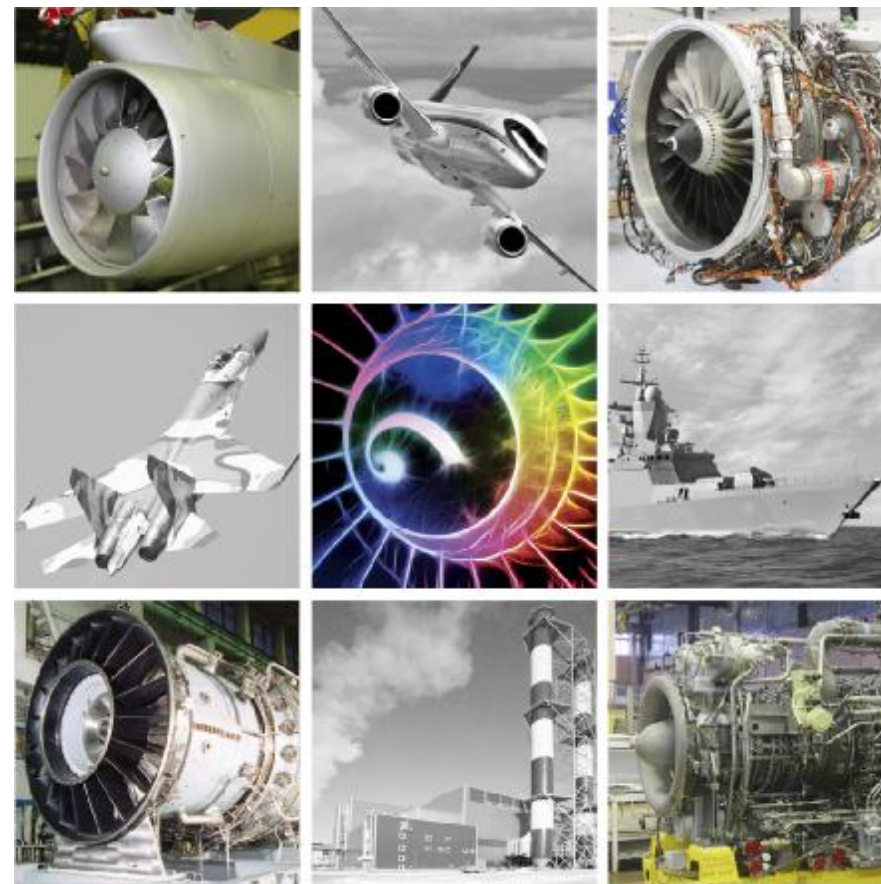


Развитие Бережливого мышления в ПАО «НПО «Сатурн»



www.npo-saturn.ru

Докладчик
Коршунова В.В.– эксперт СРПС ПАО «НПО «Сатурн»

Апрель 2017

Как сегодня максимизировать прибыль?

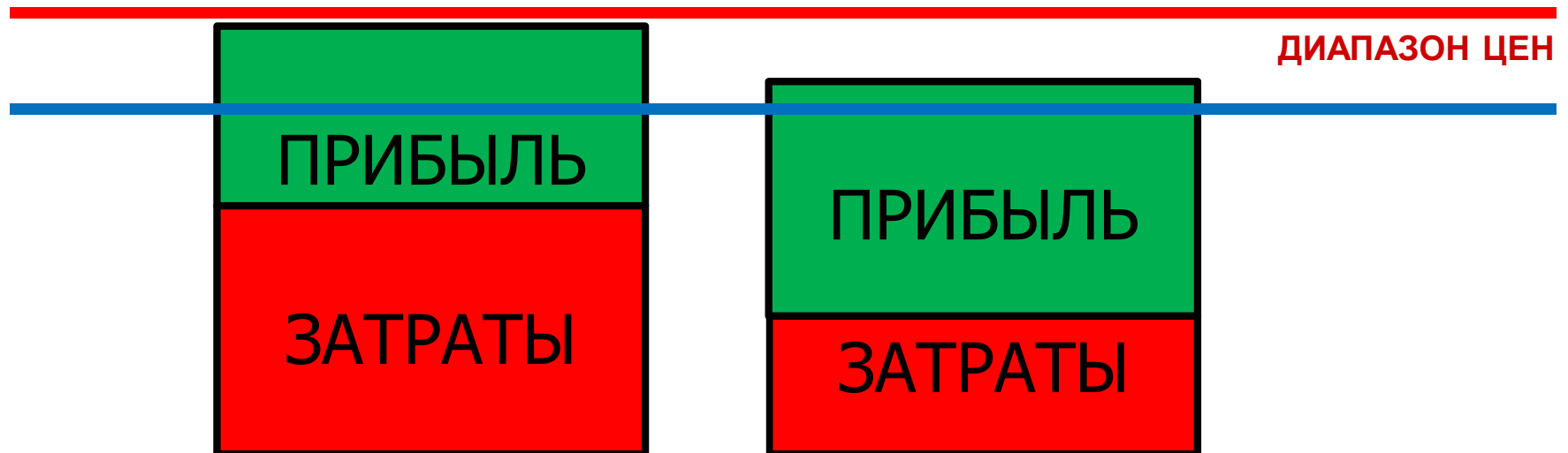
Прибыль – конечный финансовый результат деятельности предприятия; определяется как разность между выручкой и затратами.

формула выживания предыдущих периодов (90-е годы)

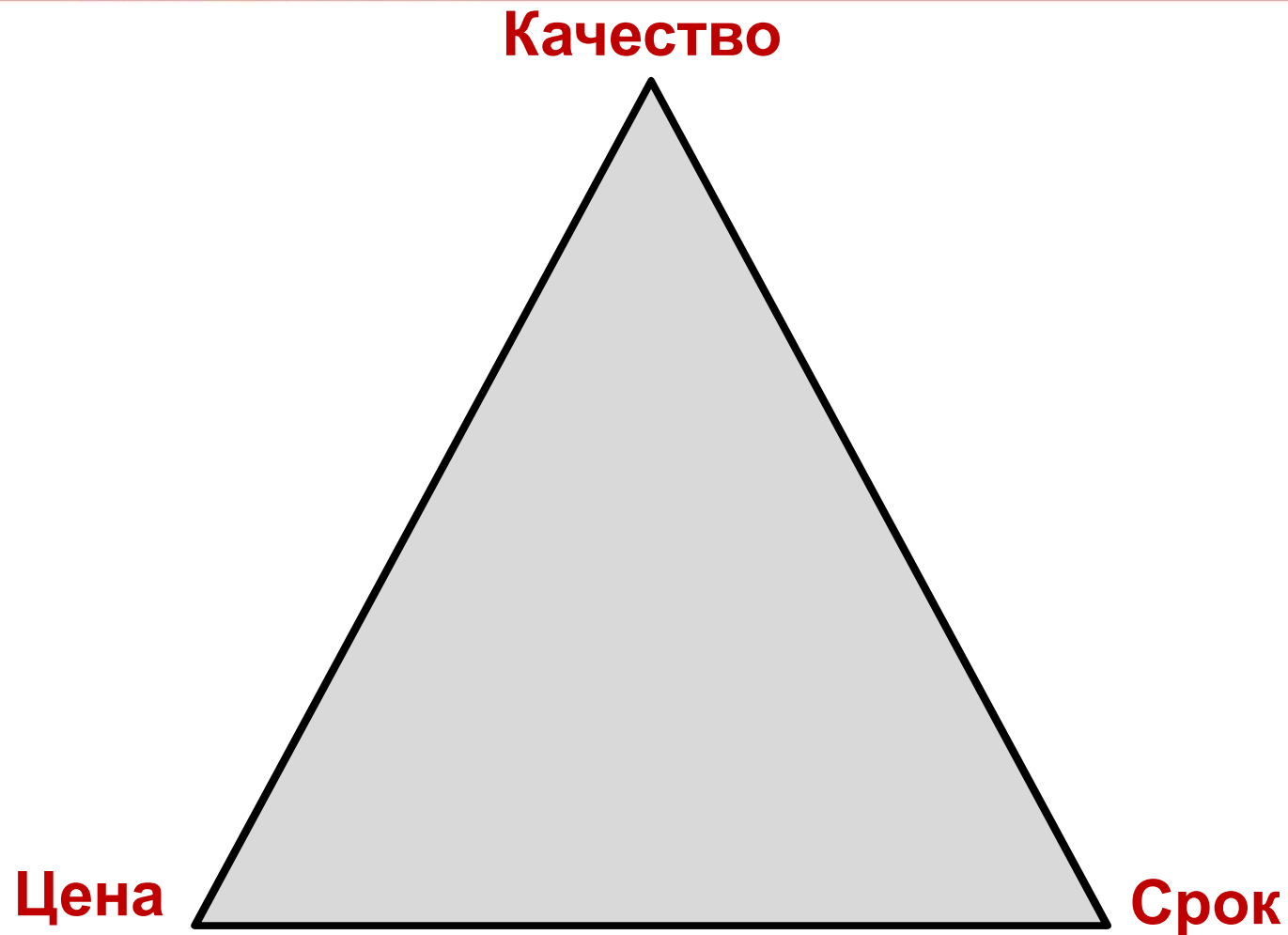
$$\text{Цена} = \text{Затраты} + \text{Прибыль}$$

формула процветания из-за ограничений рынка по цене (обострение конкуренции)

$$\text{Цена} - \text{Затраты} = \text{Прибыль}$$



УСТРАНЯЯ НЕНУЖНЫЕ ЗАТРАТЫ В ПРОИЗВОДСТВЕ, ПРЕДПРИЯТИЕ МАКСИМИЗИРУЕТ СВОЮ ПРИБЫЛЬ



Деятельность, не добавляющая ценности с точки зрения потребителя, - это ненужные затраты.

Тот, кто знает процесс как свои пять пальцев - тот, кто с ним работает каждый день.



При этом он должен уметь:

üвидеть в любом совершенном процессе место для улучшения и в каждом плохом процессе – перспективу;

üвоспринимать проблемы, как возможность и почву для роста.

Кто они? Сколько их должно быть? Где и как их найти?

Мы считаем, что:

- ü Это должны быть те люди, которые уже сегодня работают на предприятии.
- ü Чем больше таких людей, тем лучше.

Почему они?

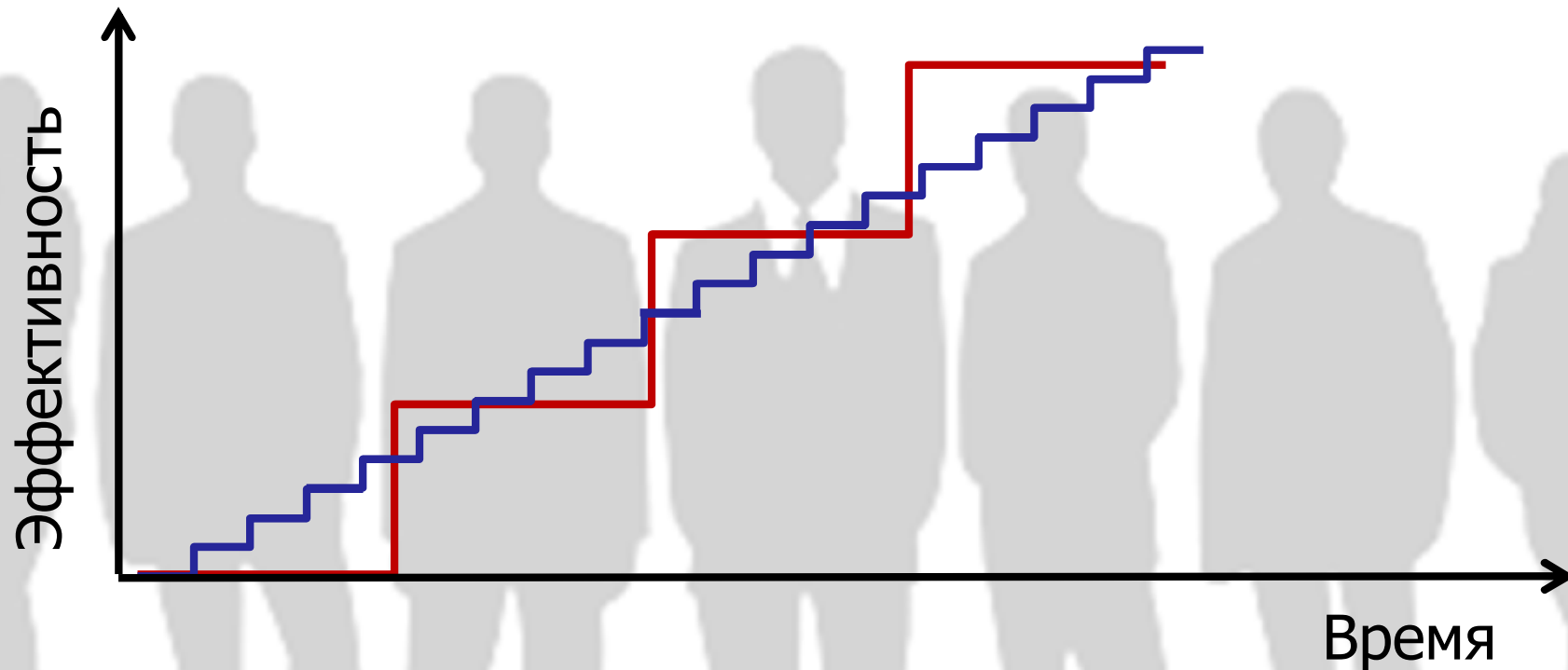
Потому что именно они знают свои процессы, как никто другой, только им быть с этим процессом дальше.

Работники на предприятии всегда были, есть и будут.

Требуется всего лишь развивать критический, в хорошем смысле слова, взгляд на процессы, в том числе, на собственные:

- ü Чтобы видеть в любом процессе области совершенства;
- ü Чтобы воспринимать проблемы, как разрешимые задачи, как возможность улучшиться.

Мышление, направленное на постоянное совершенствование процесса, иначе называют бережливым.



Персонал, обладающий бережливым мышлением - это и есть лидеры будущего.

**Те, кто готов к маленьким победам каждый день (кайзен).
Это те, в руках и головах которых рождаются лучшие идеи.
Те, от кого зависит будущее процветание организации.**



1 Распространяем Бережливое мышление

Цель:

- Сокращение действий, не добавляющих ценности конечному продукту.
- Улучшение в одном из направлений (цена/качество/срок) без ухудшения по оставшимся направлениям

Способ: Применение методологии Бережливого производства всеми работниками предприятия

2 Развиваем Проектный подход в управлении процессами

Цель:

Получение уникального результата в условиях имеющихся ограничений: цена, качество, срок, содержание.

Способ: Применение методологии ППУ везде, где требуется получить уникальный результат





Потери от неполного использования способностей людей (умственных, творческих, физических)

доработка и отбраковка несоответствующей продукции/ненадлежащее выполнение услуги

хранение любых запасов в количестве, существенно превышающем минимально необходимое

продукт/услуга производится в большем объеме, чем требуется заказчику

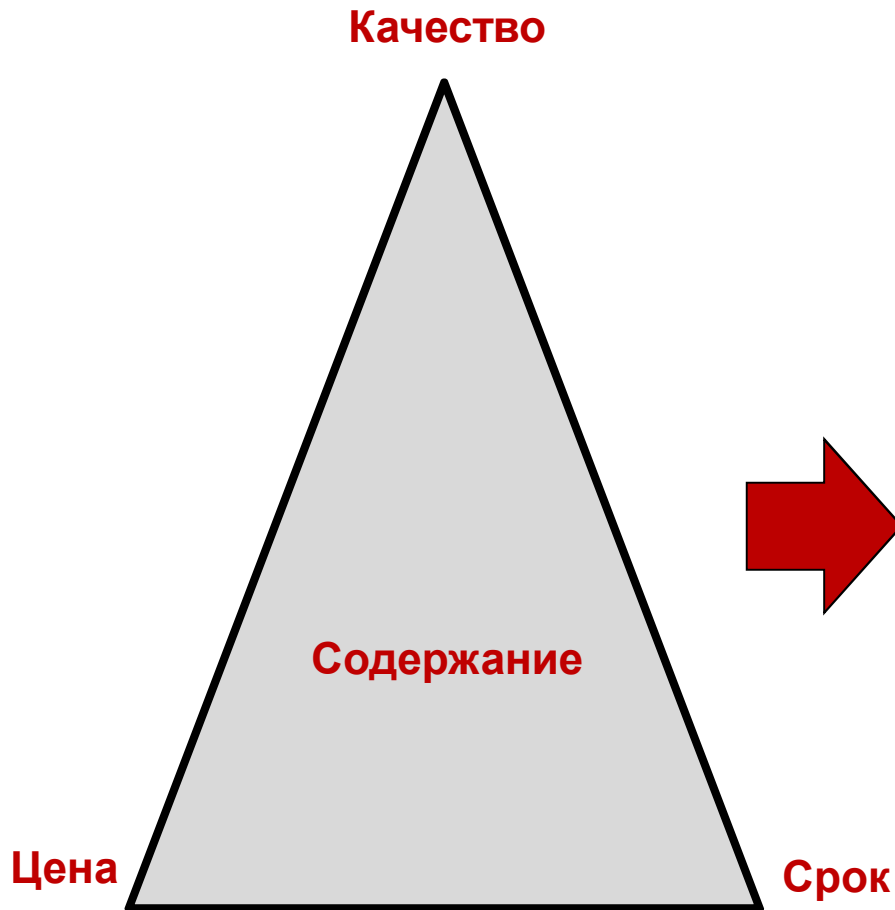


лишняя обработка/действия из-за несоответствующих инструментов или плохой конструкции продукта (из-за несоответствующего планирования и проектирования услуги)

лишнее движение материалов

лишние движения человека, потеря при подборе материалов, поиске компонентов, инструментов, информации, документов

большие простои между этапами производства продукта/выполнения услуги



1 Распространяем Бережливое мышление

Цель:

- Сокращение действий, не добавляющих ценности конечному продукту.
- Улучшение в одном из направлений (цена/качество/срок) без ухудшения по оставшимся направлениям

Способ: Применение методологии Бережливого производства всеми работниками предприятия

2 Развиваем Проектный подход в управлении процессами

Цель:

Получение уникального результата в условиях имеющихся ограничений: цена, качество, срок, содержание.

Способ: Применение методологии ППУ везде, где требуется получить уникальный результат

с 2009 по 2016 год реализовано 114 проектов в рамках Волн преобразований
 с 2013 по 2016 год реализовано более 50 проектов в рамках аттестации на Зеленый пояс



с Начиная с 2014 года в реестре зарегистрировано около 300 проектов

1. МОТИВИРУЕМ



Материальная мотивация:

Зарплата
Премии
Бонусы

Нематериальная мотивация:

Внимание
Грамоты
Благодарности

2. ОБУЧАЕМ И ПОДДЕРЖИВАЕМ



Учитываем наличие компетенций в области БП и ППУ при зачислении в кадровый резерв

УТВЕРЖДАЮ:
Управляющий директор
ОАО «НПО «Сатурн»
И.Н. Фёдоров
« 14 » 2012г.

ПРОГРАММА
кадровой политики ОАО «НПО «Сатурн» на 2012-2020 г.г.

9.10 Для реализации стратегии ОАО «НПО «Сатурн» в области бережливого производства в систему внутрифирменного обучения предприятия в рамках совершенствования профессиональной подготовки специалистов и руководителей вводится:

- обязательная система обучения основам бережливого производства мастерского состава;
- система обучения квалификационной категории «Зеленый пояс».

Для реализации стратегии ОАО «НПО «Сатурн» дополнительно в перечень вопросов для проведения аттестации включены вопросы по бережливому производству. Для чего в состав аттестационных комиссий включены представители службы по развитию производственной системы ОАО «НПО «Сатурн».

11.12 В рамках совершенствования системы формирования кадрового резерва ОАО «НПО «Сатурн» принято решение:

- в перспективный кадровый резерв зачислять только при наличии у кандидатов квалификационной категории по бережливому производству не ниже «Зеленый пояс» или опыта проведения не менее 3-х проектов по «бережливому производству» в качестве пилота;

- использовать технологию ротации кадров путем стажировки кандидатов на руководящие должности в службе по развитию производственной системы на основании распоряжения управляющего директора от 15.11.2011 № 249 «О внедрении «Положения о присвоении квалификационных категорий по «бережливому производству» и доплатах».

Поощряем за применение компетенций из области БП в работе

Приложение № 1 к распоряжению
управляющего директора
от 29.12.2015 № 296

УТВЕРЖДАЮ
Управляющий директор
В.А. Поляков

ПОЛОЖЕНИЕ

О присвоении квалификационных категорий по Бережливому производству и доплатах, в новой редакции

1 Настоящее Положение о присвоении квалификационных категорий по Бережливому производству и доплатах, в новой редакции (далее – Положение) вводится с целью повышения квалификации персонала ОАО «НПО «Сатурн» в области Бережливого производства.

2 Настоящее Положение распространяется на всех работников ОАО «НПО «Сатурн».

3 Термины и сокращения:

3.1 СРПС – служба развития производственной системы.

3.2 Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений (СТПС03.047). Проведение типового проекта, направленного на локальные преобразования в рамках глобальной стратегии совершенствования бережливого

11 Работнику, получившему квалификационную категорию по Бережливому производству и разработавшему годовую программу реализации компетенций, до конца календарного года ежемесячно выплачивается доплата в следующих размерах:

- 2 тысячи рублей в месяц – при наличии квалификационной категории «Зеленый пояс»;
- 4 тысячи рублей в месяц – при наличии квалификационной категории «Черный пояс».

12 Доплата производится из дополнительного ФЗП, выделяемого ОТиЗ на основании протокола аттестационной комиссии и служебной записки руководителя СРПС, по виду оплаты «25».

SATURN

ПРИКАЗ


Дата *24.12.2015*

№ *144/адм*

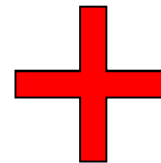
О проведении конкурса на соискание премии ОАО «НПО «Сатурн» в области программно-проектного управления

В соответствии с приказом управляющего директора от 27.04.2012 управляющему директору.


9 Для материального поощрения победителей и призеров Конкурса в распоряжение секретаря комиссии выделяется фонд в размере 850 тыс. руб.:

<p>9.1 В номинациях «Проект года»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - за первое место – 150 тыс. руб.; - за второе место – 100 тыс. руб.; - за третье место – 70 тыс. руб. 	<p>9.2 В номинации «Старт года»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - за первое место – 100 тыс. руб.; - за второе место – 70 тыс. руб.; - за третье место – 50 тыс. руб.
<ul style="list-style-type: none"> - Клейменов И.В., руководитель службы – секретарь комиссии. Эксперты: - Барвянок Д.В., директор - Рослова Т.Ю., главный службы генерального конструктора - Лугинина Н.С., ведущая производственной системы; - Снегирева И.Е., главный бизнес-процессов службы директора - Заваркин А.Н., заместитель 	<p>9.3 В номинациях «Проектная команда года» – 100 тыс. руб.</p> <p>9.4 В номинации «Лучший молодой руководитель проекта» – 30 тыс. руб.</p> <p>9.5 В номинации «Лучший проектный менеджер» – 80 тыс. руб.</p> <p>9.6 В номинации «Развитие методологии проектно-программного управления» – 100 тыс. руб., которые распределяется между проектами номинации, итоговый балл которых выше среднего балла конкурсной кампании.</p> <p>10 Материалы о проведении Конкурса и его итогах публикуются в корпоративных средствах массовой информации.</p> <p>11 Данное положение может дополняться и/или уточняться по мере появления практического опыта в проведении Конкурса, развития навыков программно-проектного управления среди работников предприятия и изменения бизнес-задач, стоящих перед предприятием.</p> <p>Руководитель службы развития производственной системы  И.В. Клейменов</p>

Поощряем за применение компетенций из области ППУ в работе



Приложение № 1 к приказу управляющего директора от *28.07.2014* № *325*

УТВЕРЖДАЮ
И.о. управляющего директора
 В.А. Поляков
2014 г.

ПОЛОЖЕНИЕ

о поощрении работников за разработку (подачу) предложений, направленных на сокращение издержек производства (создание бережливого производства)

Предложения, поданные работником, рассматриваются рабочей группой возглавляемой руководителем подразделения в течение 10-ти рабочих дней.

Рабочая группа рассматривает предложения и принимает решение о необходимости и возможности их реализации. При принятии решения реализовать предложение назначаются мероприятия, исполнители и сроки. Работнику, подавшему предложение, принятое к реализации, выплачивается поощрение в размере 100 рублей. По факту реализации предложения (выполнения назначенных мероприятий) работнику, подавшему предложение, выплачивается дополнительное поощрение в размере 100 рублей.

Результаты рассмотрения предложений и факты выполнения мероприятий по реализации принятых предложений оформляются протоколами рабочих групп и фиксируются в автоматизированной системе подачи предложений по улучшению (1705-АСППУ).

По окончании месяца руководителем рабочей группы на основании всех протоколов по рассмотрению предложений составляется ведомость поощрения работников в форме соответствующей приложению № 1, которая утверждается заместителем управляющего директора по развитию производственной системы и передается в бухгалтерию для начисления поощрения.

Начисление поощрения производится по виду оплаты 03.

Плановый ФЗП подразделения увеличивается на сумму фактических начислений по виду оплаты 03.

Источником для увеличения ФЗП подразделений является резервный фонд управляющего директора.

Контроль за своевременным рассмотрением и реализацией предложений осуществляет ответственный специалист службы заместителя управляющего

Поощряем просто за непрерывные улучшения в работе

1. МОТИВИРУЕМ



Материальная мотивация:

Зарплата
Премии
Бонусы

Нематериальная
мотивация:

Внимание
Грамоты
Благодарности

2. ОБУЧАЕМ И ПОДДЕРЖИВАЕМ



ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ



КОМАНДНАЯ РАБОТА



На 01.04.2017 более
980 человек приняли участия в
тренинге «Фабрика процессов».

От топ-менеджеров до
специалистов отделов



Любой работник предприятия может подать предложение по улучшению посредством автоматизированной системы с портала предприятия

АСППУ - Windows Internet Explorer
 http://www.npo-saturn.int/portal/page?_pageid=35,528296&_dad=

АСППУ

Искать...

Сегодня: 26.4.2017
PUBLIC

Главная
 О компании
 Новости
 Пресса
 Документы
 Компании и филиалы
 Услуги
 Организации

Производство
 Изменения в управлении?
 Lean Thinking
 (Бережливое мышление)

Качество
 Нормативная документация
 Юсти
 Тесты
 Сертификаты соответствия и лицензия
 Каталоги и сертификаты на мерительный инструмент и оборудование
 Разное

Служба заместителя УД по ЭиФ
 Общая информация

Главная бухгалтерия
 Документы

ИТ
 Прием заявок на СВТ
 Каталог сервисов АС "Управление ИТ-сервисами"
 чедо
 Обучение
 Документы

Персонал
 Структура предприятия
 Службы
 Безопасность и ОТ
 БЖД

Разное
 Информация ОНТИР
 ВПК России
 Обзор программы по приёму делегаций
 Форум
 Служба подражений
 Техническая библиотека

БАНК ИДЕЙ
 Система подачи предложений по улучшениям

АСППУ

КОНКУРС 2016
 РЕЗУЛЬТАТЫ

Лучшие практики

ПАО "НПО Сатурн"

- Победители конкурса 2016
- Номинанты конкурса 2016

Документы

- Положение о поощрении работников за разработку (подачу) предложений по улучшениям
- Инструкция 778-01-0032-2015 "Система бережливого производства. Автоматизированная система подачи предложений по улучшениям"
- Приказ УД от 29.12.2014 №549 "Об итогах опытной эксплуатации ПС 1705 и внедрении в промышленную эксплуатацию"
- Обучающая презентация
- Агитационный плакат по СППУ
- Формы визуализации ежемесячных результатов по СППУ

Архив рейтинга
 2017 - февраль

Рейтинг служб в достижении целей 2017 года на 01.04.2017

Цель: за 2017 год реализовать 0,1 предложение на человека

Служба	СД ЭиФ	СД ЭиФ ТД-ОП	СД ЭиФ	СДР	СДР	ЦКР РВ	ЦКР Корпуса	ЦКР ИТ	ЦКР ДВ	ЦКР КПАДОМШ	ЦКР КС	СДР	СДР СБ-1	СДР СБ	СДР Исполн.	СДРТ	СДР	СДР ИТ/ОП	СДР ИТ/ОП	СДР ИТ/ОП	СДР ИТ/ОП	СДР ИТ/ОП	СДР ИТ/ОП
Численность персонала	562,3	121	177	1028	4822	635	787	1192	908	636	294	2459,6	479	1023,6	712	136	2033	195	122	676	219		
Получено	штук	4	3	12	21	79	30	23	13	0	0	4	46	26	17	1	0	4	0	2	2		
Реализовано	штук	15	2	3	14	57	36	18	0	0	1	29	17	7	0	1	0	0	0	0	0		
Достижение цели 2017 года		27%	17%	17%	14%	12%	57%	23%	0%	0%	0%	3%	12%	35%	7%	0%	5%	0%	0%	0%	0%		

Лидеры в марте:
 подразделения:
 Корп. 35 - 15 предл.
 УТК - 10 предл.
 заявители:
 Барханов Дмитрий Владимирович - инж. технолог - 5 предл.
 Галкина Екатерина Владимировна - начальник бюро - 5 предл.
 предложения: 494, 1197, 1293, 1294



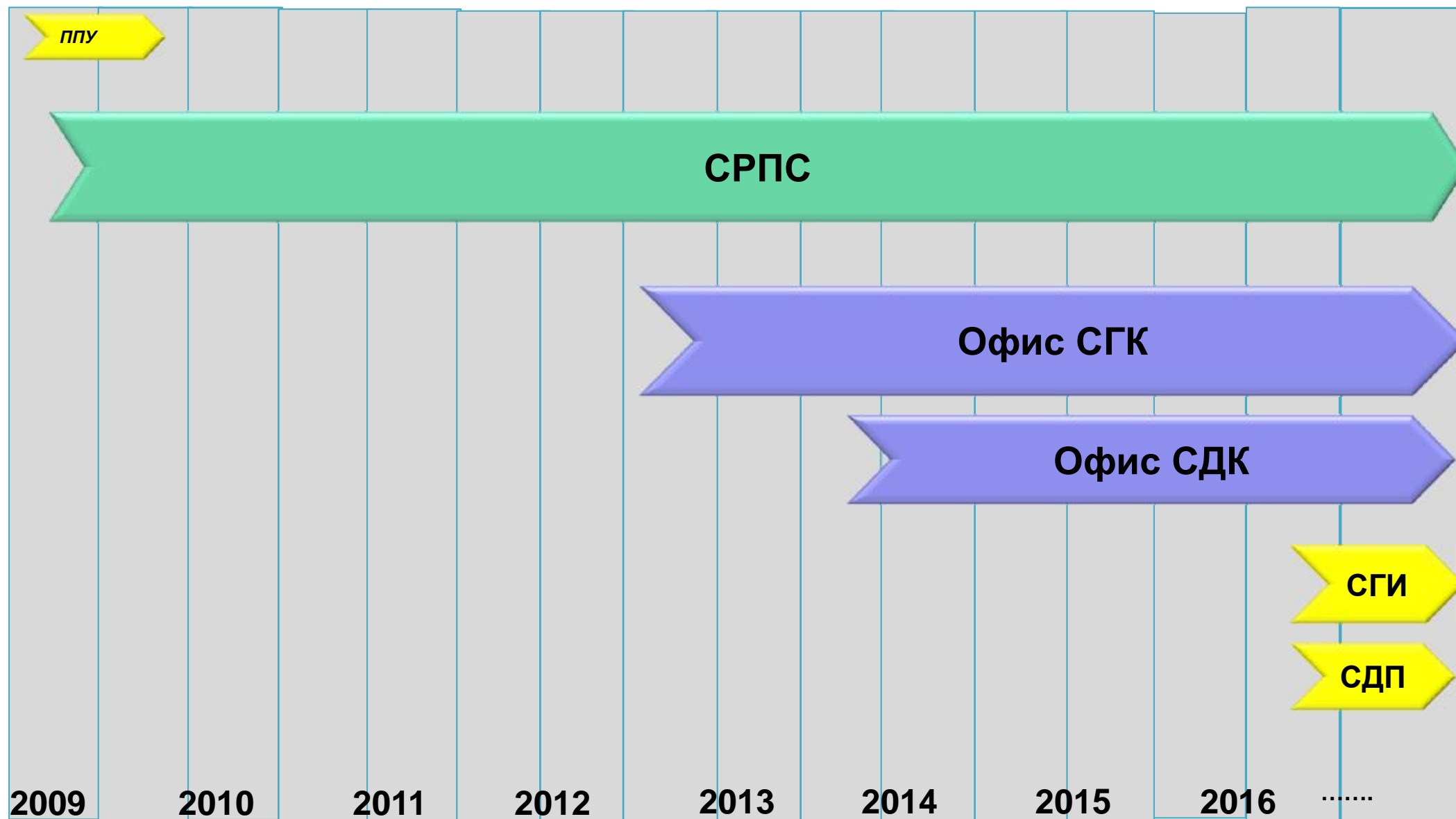
Общее количество предложений ПАО "НПО Сатурн" по месяцам



Рейтинг подразделений в достижении целей 2017 года по количеству реализованных предложений

Служба	Цель	Цель	Факт	Осталось	25%	50%	75%	100%
сдп цпк дв	32	40	0	40				
	44	27	0	27				
сдп цпк Корпуса	12	24	0	24				
	57	36	18	18				
	3	24	0	24				
сдп цпк КПАДОМШ	45	20	0	20				
сдп цпк КС	5	37	0	37				
сдп цпк ЛК	29	33	0	33				
сдп цпк ЛК	60	29	1	28				
	35	41	35	6				
сдп цпк ЛК	2	23	1	22				
	49	61	0	61				



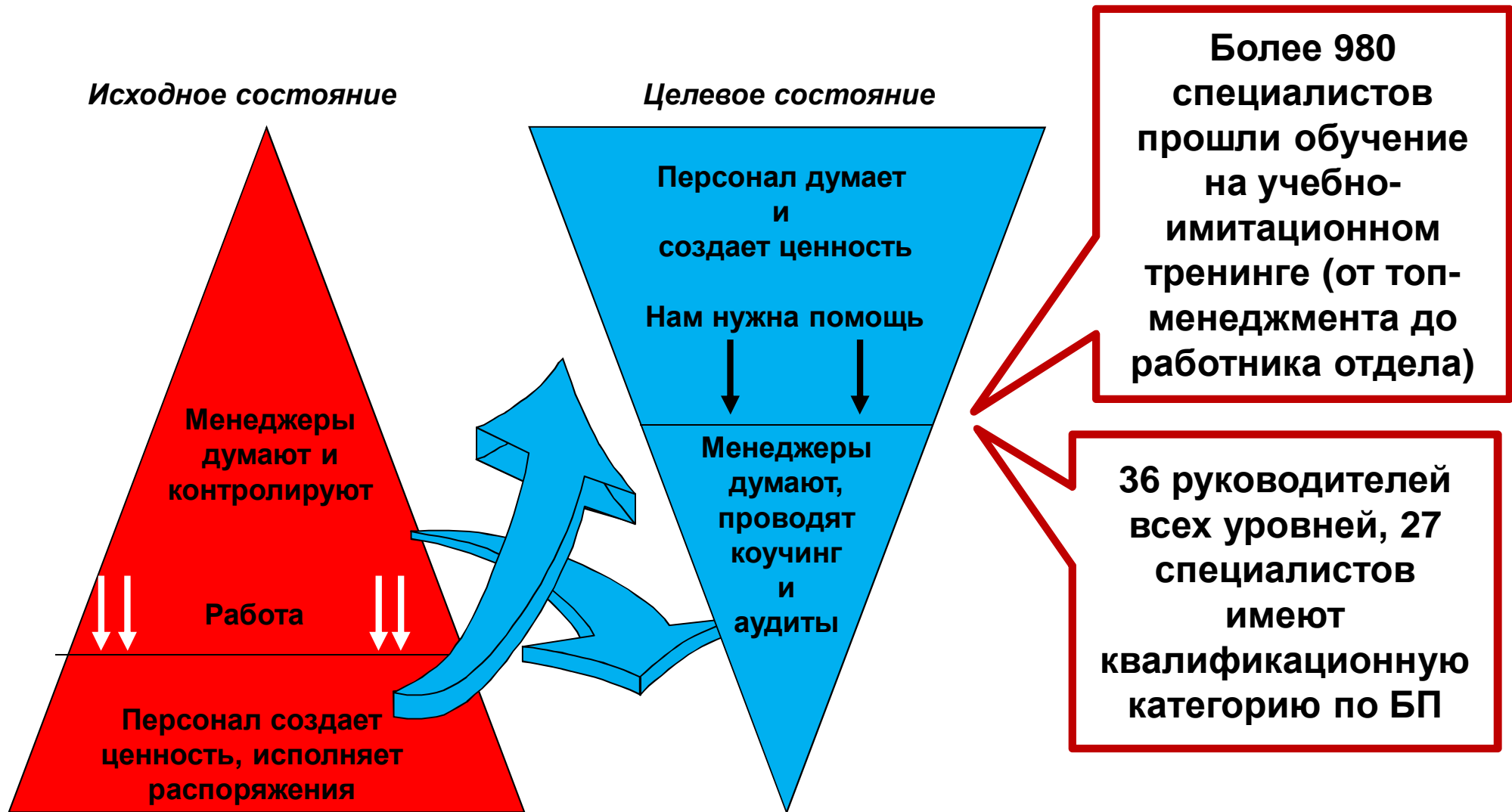




С 2014 года в рамках ДДГА
выходит корпоративный
журнал Трамплин к успеху

В 2016 году журнал занял
первое место в нескольких
номинациях в рейтинге
внешних информационных
ресурсов





**Мы не внедряем Бережливое производство.
Мы развиваем Бережливое мышление,
растим лидеров будущего.
Именно бережливый взгляд на процессы,
умение видеть в проблеме потенциал - залог
прогресса, залог успеха в будущем!**

**СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ!**