

Какой же экономический эффект от рацпредложений может быть получен, стоит ли тратить на это время и силы? Какие затраты для этого необходимы?

Даже беглый анализ показывает, что результаты получаются очень неплохие:

"Уралэлектромедь" за три года уже сэкономила 22 млн. рублей благодаря рацпредложениям. Предполагается, что к концу текущего года он будет соответствовать уровню 2009 года – более 9 млн. рублей. С начала этого года от работников «Уралэлектромеди» поступило уже свыше 1000 заявок, из них около 200 работ выполнены на уровне рационализаторских предложений и внедряются на производстве. Инициаторам данных разработок выплачено свыше 1,2 млн. рублей.

- На КАМАЗе только в 2008 году получено 48 тысяч кайдзен-предложений, направленных на улучшение всех направлений деятельности. За три года по поступившим предложениям открыто 2700 проектов, высвобождено 1300 единиц оборудования и 90 тысяч кв. метров производственных площадей. Экономический эффект от развития производственной системы «КАМАЗ» за три года составил 1,6 млрд. рублей, при затратах — 16 млн. рублей.

Экономический эффект от внедрения "Кайдзен" в агрохолдинге "Кубань" по итогам 2009 года составил 107 млн. рублей.

- Тотальная оптимизация на предприятиях Группы "Северсталь" в 1998-2002гг. принесла десятки миллионов долларов за счет реализации эффективных и вместе с тем малозатратных мероприятий. Например, на головном предприятии группы - Череповецком металлургическом комбинате - за этот период инициировано 2388 мероприятий, к началу 2002 года из них реализовано 1835. Общий экономический эффект составил 60,5 млн. долларов. С 2000 года на ОАО "Карельский окатыш" в рамках проекта ТОП разработано пять целевых программ. Фактический эффект от реализации рамочных мероприятий трех из них - около 5 млн. долларов.

- На Ульяновском автомобильном заводе только в 2001 году экономический эффект от реализации 369 предложений превысил 3,5 млн. долларов.

В компании "Северсталь-метиз" за первое полугодие 2010 года было внедрено в производство 90 рационализаторских предложений из 130 поданных. На череповецкой площадке "Северсталь-метиза" реализовано 62 рацпредложения. Экономический эффект от ранее внедренных рационализаторских предложений в первом полугодии составил более 11 млн. рублей. В орловском филиале "Северсталь-метиза" с начала года внедрено 13 идей с общим экономическим эффектом более 3 млн. рублей. На волгоградском предприятии за первое полугодие реализовано 15 рацпредложений, эффект от которых сейчас подсчитывается.

В Череповецком металлургическом комбинате в 1 полугодии 2010 года внедрены в производство 739 рационализаторских предложений с общим экономическим эффектом свыше 8,9 млн. рублей.

В первом полугодии 2007 года компания «Промтрактор», входящая в состав «Концерн «Тракторные заводы», за счет технического творчества своих работников сэкономила 7,4 млн. рублей. Одновременно на предприятии существенно – на 46,1 проц. – выросла производительность труда.

Реализация программы ТОП («Тотальная оптимизация производства») на Чебоксарском агрегатном заводе в течение двух лет дала компании экономию в размере 80 млн. рублей.

- Начиная с 2008 года благодаря проектам, реализованным сотрудниками Алкоа СМЗ в рамках программы «Хватит терять!», было сэкономлено более 253 млн.руб., а лучшее предложение конкурса по сокращению потерь позволит Алкоа СМЗ сэкономить свыше 35 миллионов рублей.

- На УАЗе в результате реализации собственной программы по снижению издержек и затрат на производство за 11 месяцев 2009 года реализовано 383 мероприятия с экономическим эффектом до конца года более 160 млн. рублей.

В «Орелэнерго» реализуется программа повышения эффективности деятельности. К настоящему моменту 48 работников уже внесли свои предложения по повышению эффективности деятельности. Итогом стали 16 предложений с ожидаемым общим экономическим эффектом на сумму 91 млн. рублей.

Октябрьская железная дорога - экономический эффект за 2010г. уже составил 21,8 млн.руб.

- Экономический эффект от внедренных рационализаторских предложений на Горьковской железной дороге составил более 79 млн. рублей в первом полугодии 2010 года.

- На Нефтекамском автозаводе в 2009 году подано 3 833 кайдзен-предложения, из них внедрено в производство 3 042. За 8 месяцев текущего года подано уже 11 000 кайдзен-предложений, из них внедрено в производство 7 028. В результате внедрения предложений на заводе высвобождено более 12 тысяч квадратных метров производственных площадей, которые создали резерв для организации нового производства.

На Новокузнецком металлургическом и Западно-Сибирском комбинатах (ГК ЕВРАЗ) за полтора года внедрились около 1000 предложений и изобретений. Экономический эффект впечатляет – 300 миллионов рублей.

Все компании одним из главных факторов успеха этих проектов отмечают максимальное вовлечение работников предприятий в процессы оптимизации:

«Мы стараемся максимально вовлечь работников предприятия в процесс оптимизации производственного процесса. И со своей стороны руководство «Уралэлектромеди» всячески поддерживает научно-исследовательскую и изобретательскую деятельность» - говорит начальник технического отдела «Уралэлектромеди» Александр Крестьянинов - С начала этого года от работников «Уралэлектромеди» поступило уже свыше 1000 заявок, из них около 200 работ выполнены на уровне рационализаторских предложений и внедряются на производстве. Преимущественно данные инициативы касаются производственной сферы, но также есть предложения по оптимизации управленческих процессов и снижению себестоимости продукции. Инициаторам данных разработок выплачено свыше 1,2 млн. рублей».

В Нижнекамском автозаводе один из приоритетов – вовлечение в процесс совершенствования каждого работника, и это осуществляется путем подачи кайдзен-предложений. В целях мотивации и вовлечения в этот процесс как можно большего числа работников на заводе разработано Положение о материальном стимулировании за каждое поданное предложение (независимо от наличия, отсутствия эффекта), за каждое внедренное предложение.

Обучение сотрудников также является немаловажным фактором успеха проектов:

С целью популяризации инновационной деятельности сотрудники «Уралэлектромеди» в возрасте до 30 лет регулярно проходят обучение в рамках программы «Рационализация и изобретательство». На семинарах, в частности, им рассказывают, как правильно оформить и защитить рацпредложение, знакомят с основами патентоведения и т.д.

Система управления "Кайдзен" поэтапно вводится во всех структурных подразделениях агрохолдинга "Кубань" с 2006 года. В 2009 году основам производственной психологии Кайдзен в компании обучено 1 366 человек. За это время внедрено 197 предложений работников.

Промышленная площадка Волгоградского алюминиевого завода недавно на неделю стала одновременно испытательным и обучающим полигоном - на предприятие высадили десант специалистов по развитию производственной системы предприятий РУСАЛа. За пять дней четыре команды, на которые разбились русаловцы, разработали десятки проектов улучшений. Первая работала с машиной в литейном отделении. Результат – 34 кайдзен-улучшения, из которых 20 уже успешно внедрены. В итоге время выполнения операций снизилось, а производительность литейной машины возросла. Олег Буц, руководитель проекта «Развитие производственной системы Саяногорского алюминиевого завода», входивший в эту группу, полностью удовлетворен ожидаемым экономическим эффектом. Вторая команда смогла значительно перестроить работу операторов одной из бригад в корпусах электролиза.– Первые два дня заняла оценка ситуации и фиксация проблем, – рассказал Андрей Картавцев, начальник отдела электролизного производства Саяногорского алюминиевого завода. – А затем началась собственно работа над улучшениями. Третья группа избавлялась от брака в кузнечно-литейном отделении предприятия «ВГАЗ-СУАЛ-Ремонт». Теперь здесь практически нет брака, зато есть новый стол для упрощения работы, стенд производственного анализа и план работы на ближайшие полгода. В результате этого можно будет сэкономить более 1 млн. рублей. Стандартизировали работу и на участке ремонта домкратов, кроме того, свели на нет количество аварийных остановок.

Некоторые компании организуют специальные конкурсы предложений.

Например, на Иркутском авиационном заводе первые кайдзен-предложения работники МСП начали подавать еще год назад, а в 2010-м листочки с заявками по улучшению посыпались в специальные ящики активней, отмечает пресс-служба завода. За время внедрения этого инструмента БП в Механосборочном производстве было подано 700 кайдзен-предложений. Из них реализовано 225 (цифра все время увеличивается). По словам руководителей МСП, в среднем в неделю поступает по 8-10 вполне дельных предложений по усовершенствованию производственных процессов. При оценке "кайден" учитывались многие факторы: простота и оригинальность решения, скорейшая реализация проекта, эффект от улучшения, повторяемость (тиражирование ранее поданных предложений), активность конкурсантов и, конечно, обязательная реализация предложения силами подразделения, практически без привлечения дополнительных средств. Итоги подводили по показателю общей эффективности работы оборудования (ОЕЕ). Полученные результаты не могут не радовать. Например, станок-победитель MCFV-1680 (цех 269) "выдал" показатель ОЕЕ — 81.9%. Для сравнения: на предприятиях Японии 65% считается хорошим коэффициентом, в США — 75%. То есть, на отдельно взятом станке работники ИАЗ превысили мировые показатели общей эффективности. В цехах 201, 217, 221 показатели победителей несколько скромней, но все же и они не ниже 73.5%. Условно экономический эффект, полученный от повышения эффективности работы высокопроизводительного оборудования, можно приравнять к приобретению двух дополнительных станков. Организаторы единодушны в своих оценках — конкурс удался, по итогам состязаний отмечено 105 призеров. По замыслу организаторов, такие конкурсы будут проходить теперь 2 раза в год.

В агрохолдинге «Кубань» проводили конкурс среди сотрудников "Лучший кайдзен 2009" и определили четыре лидирующие разработки по улучшению производственных процессов. Победителей выбирали в номинациях: "Эффективность", "Рентабельность", "Новизна мысли", "Оригинальность технического решения». Наиболее эффективным в итоге была признана разработка дивизиона "Семеноводство", экономический эффект от которой превысил 6 млн. рублей. Четверо рабочих улучшили процесс сбора и отгрузки зерноотходов в калибровочном цехе. В результате этого команда увеличила емкость для хранения семян в два раза - до 360 т. Внедрение разработки также позволило исключить ручной труд. Самым рентабельным по итогам прошлого года стал проект специалиста отдела "Хранение и переработка зерна", которая усовершенствовала технологическую схему комбикормового цеха. Затратив всего около 1,4 тыс. рублей, она добилась экономического эффекта в размере 478 тыс. рублей, то есть доходность превысила 99%.

За оригинальность технической мысли компания поощрила работника дивизиона "Сельхозпредприятия", который предложил усовершенствовать подшипниковый узел культиватора. Это позволило в два раза продлить срок службы механизма, а экономический эффект составил 3,47 млн. рублей. Его идея признана инновацией в сфере АПК.

«Сухой» также проводит конкурсы проектов по совершенствованию производственной системы. Он делится на два этапа: первый, отборочный, проходит на каждом предприятии и финальный - в московском офисе холдинга. Победители определяются в трех номинациях: "Развитие" - проект, стартовавший до начала текущего года и имеющий положительную динамику развития. "Новый проект" должен быть начат в этом году и находиться в стадии реализации с разработанным поэтапным планом внедрения. В номинации "Быстрый эффект" участвуют проекты, давшие конкретный положительный эффект и осуществление которых заняло не более двух месяцев. Критерием оценки является сокращение времени производства продукции, выполнения работ или оказания услуг, а также доля усовершенствованного процесса в общем объеме процессов производственной системы "Сухой". Победители конкурса получают материальное поощрение. Члены рабочих групп могут быть предложены к повышению в должности, увеличению оклада или к установлению персональной надбавки.

На ведущих предприятиях «Концерн «Тракторные заводы» также действуют программы поощрения творческой инициативы и активности сотрудников – такие, как «600 часов», «ТОП», «Золотые кадры».

Ежегодно на предприятиях Алкоа Россия в Самаре и Белой Калитве проводится конкурс на лучшее рационализаторское предложение в рамках корпоративной программы по сокращению потерь «Хватит терять!». Авторами предложений по усовершенствованию рабочего процесса, продукции или производственной деятельности в целом являются сотрудники производственных и ресурсных подразделений предприятия. Снизить потери можно в результате повышения безопасности условий труда, сокращения затрат, повышения качества, сокращения времени или усилий, затрачиваемых на выполнение работы. В феврале-марте лучшие предложения от каждой дирекции были рассмотрены комиссией во главе с Генеральным директором завода М.Г. Спичаком. Программа «Хватит терять!» действует на предприятиях Алкоа Россия с 2008 года. Она направлена на поощрение инициативы сотрудников и их вклада в сокращение потерь компании. Рационализаторские предложения, или предложения по усовершенствованию, могут касаться любой сферы: производства, охраны труда, охраны окружающей среды или улучшения условий работы сотрудников. Помимо признания инициативы каждого участника программы, компания стимулирует сотрудников следующим образом: каждое принятое предложение добавляет 50 рублей в виртуальную копилку - «Бочку с медом». Когда в «бочке» накапливается 500 тыс. виртуальных рублей, компания конвертирует их в реальные деньги, которые тратятся на благотворительные цели, либо на улучшение условий труда сотрудников предприятия. На средства «Бочки с медом» №1 в 2008 году было закуплено оборудование для коррекционного лечения для Самарской школы-интерната №113 для детей с отклонениями в развитии. Вторая «Бочка» была потрачена на улучшение бытовых условий сотрудников Алкоа СМЗ: в бытовках появились холодильники, чайники и микроволновые печи. В 2009 году сотрудники приняли решение оказать помощь Самарской школе-интернату №4, где обучаются и воспитываются 140 глухонемых детей. В настоящее время принимается решение, куда будут направлены средства четвертой и пятой «Бочек».

В «Татнефти» проводятся молодежные научно-практические конференции, которые проводятся комитетом молодежной организации и Центральным советом молодых специалистов (ЦСМС), созданными 10 лет назад «Татнефтью» одной из первых в отрасли. Цель этих объединений - активизировать и придать системный характер производственной и творческой активности молодежи компании. На последней конференции, после предварительного рассмотрения центральной экспертной комиссией, из представленных 766 заявок к участию в конференции было допущено 228 научных работ

по 13-ти секциям. Обязательным условием для всех представленных на конференцию работ является оформление охранного документа (патент на изобретение, полезную модель), рацпредложения, расчет экономического эффекта от внедрения предлагаемой разработки, а также экспертиза в Инженерном центре и управлении инвестиций ОАО «Татнефть». Новшеством молодежной научно-практической конференции этого года является то, что во всех представленных работах рассчитан экономический эффект от внедрения.

Рационализаторская деятельность является неотъемлемой частью стратегии ОАО «РЖД» по повышению эффективности и качества работы. В ее рамках регулярно проводятся корпоративные конкурсы, технические учебы по теме «Развитие технического творчества и рационализаторское дело».

Отлаженная система предложений создана на ООО «Петро» (входит в группу компаний Japan Tobacco International). В 2008 году две тысячи сотрудников ООО «Петро» подали 3068, а за десять месяцев 2009 года — 1415 предложений. «У нас этот процесс только набирает силу, — говорит Константин Озеров. — Если на фабриках компании в Японии каждый работник в среднем подаёт в год 20—30 предложений и больше, то у нас на предприятии в среднем поступает 1,5 предложения от каждого сотрудника. Но это в среднем. Есть активисты, которые подают 50—60 предложений и более».

«Начиная с 2009 года наша фабрика вышла на новый уровень по разработке и подаче предложений, — говорит Константин Озеров, администратор отдела поддержки бизнеса, председатель комитета Системы предложений компании „Петро“. — Если в прошлые годы мы наблюдали значительное количество небольших предложений, например, по организации рабочего пространства, вопросам административного характера (работы столовой, гардероба, корпоративного транспорта), то теперь большее внимание уделяется очень серьёзным проектам, связанным с управлением технологическими процессами, модификацией оборудования, безопасностью труда».

Сейчас на «Петро» внедряется примерно 35 процентов всех предложений. Авторы внедрённого предложения получают от компании материальное вознаграждение, которое выплачивается неукоснительно и сразу. Премии небольшие — 300, 600 и 1500 рублей. Однако, как показывает многолетний опыт, куда большее значение в этом процессе имеет моральное удовлетворение, а не материальная заинтересованность.

В заключение можно привести высказывание Александра Шевелева, исполнительного директора череповецкой площадки "Северсталь-метиза": «Рационализация, как непрерывный процесс, является сегодня важным инструментом программы постоянного совершенствования. Повышать эффективность и конкурентоспособность оборудования и технологий, улучшать условия труда было бы невозможно без нестандартных решений и идей, которые предлагают работники нашей компании».

Предлагаем Вашему вниманию краткий обзор лучшего российского опыта, подготовленного с использованием материалов, размещенных самими компаниями на нашем портале «Управление производством» и в других СМИ.