



ПРОГРЕСС НЕ ИМЕЕТ ОБРАТНОЙ СТОРОНЫ

Как номинально среднему предприятию добиться лидирующих позиций на рынке пластиковой пищевой упаковки?

На заводе АО «Георг Полимер» работает 247 человек и ежемесячно компания отгружает покупателям около 40 млн. единиц продукции. Формируя стратегию на 3 года, мы обратили внимание, что в рамках критериев среднего предприятия мы почти достигли предела, а оборот можно увеличить почти в 2 раза. Добиться таких показателей, это и есть цель и стратегия команды «Георг Полимера». Необходимо увеличить производительность труда в 2 раза.

Генеральный директор
АО «Георг Полимер»
JSC 'Georg Polymer'
Лучеса Набатова

Специалистов и управленцев на предприятии для этих целей достаточно, а их квалификация позволяет ставить перед коллективом амбициозные цели. Рабочих рук не хватает, но мы намерены компенсировать их дефицит, совершенствуя процессы, поднимая уровень автоматизации и используя цифровые технологии. Тем более, что при этом компания сможет не увеличивать штат и остаться в категории СП.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ — КАТЕГОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ

«Георг Полимер» принимает участие в Национальном проекте «Повышение производительности труда и поддержка занятости». Участие в проекте дает возможность обучаться по программе «Лидеры производительности». У нас уже прошли обучение 16 человек и еще 9 – будут заниматься в 2021 году.

Программа рассчитана на руководителей и ведущих специалистов производственного предприятия.



Направление и качество обучения можно сравнить с программой *MBA*. В основе лежат подходы бережливого производства и другие лучшие практики для комплексного управления производством.

Основная часть проекта — работа с Федеральным центром компетенций (ФЦК) по оптимизации производственных процессов на основе методик бережливого производства. В течение трех месяцев на нашем предприятии в ежедневном режиме работает эксперт центра компетенций и вместе с рабочей группой занимается поиском и устранением потерь. В группу мы, совместно с ФЦК, отобрали в основном молодых

сотрудников — 30-35 лет, это технологи, наладчики и рабочие, очень увлеченные своим делом. Первые результаты появились уже через месяц работы: высвободились 6 работников в потоке — на линиях и на складе. Эти работники пройдут переобучение и займут другие вакантные позиции.

Почти каждый день на производстве происходят изменения, которые улучшают внутреннюю логистику, организуют внутреннее пространство помещений, взаимодействие между участками и т.д.

Интегрированную систему управления предприятием «Георг Полимер» развивает непрерывно и результаты оправдывают усилия. Например, в финансово-экономическом отделе на заводе трудятся 5 человек — финансовый директор, главный бухгалтер, 3 бухгалтера по направлениям — зарплата, основные средства-закупки и реализация. Но уже видно, что в некоторых функциях отпала необходимость, так первичные документы — выпуск продукции, списание материалов в производство, реализация — формируются автоматически в процессе, а бухгалтеру остается только сверять данные. Значит, будем перестраивать процесс в отделе, чтобы труд специалистов использовать более эффективно.

Управление задачами в компании



ведется на платформе «**ПланФикс**». На ней мы настроили собственную систему управления (наша разработка) всеми проектами, процессами, решением любых задач, какие руководство предприятия ставит перед подразделениями или группами. Например, сейчас идет реконструкция предприятия, ее проект полностью заложен в «ПланФикс» и все выполняемые работы, расходимые ресурсы, полученные результаты на каждом этапе фиксируются в этой системе.

В систему интегрированы согласование договоров, разработка новых продуктов и тестирование, разбор инцидентов и т. д. С её помощью ведется управление одновременно примерно ста сорока пятью задачами. Алгоритмы повторяющихся процессов настроены так, что если на очередном этапе задача не выполнена, следующий этап не запускается и у исполнителя и аудитора загораются красные сообщения для принятия решений.

Платформа позволяет создать набор шаблонов и для каждой новой задачи остается только прописать последовательность действий и участников.

Аналитика данных в компании ведется в системе *Microsoft Power BI*. Все важные индикаторы процессов компании, которые требуют регулярного наблюдения в режиме онлайн, выведены на экран и позволяют видеть отклонения как ответственному за процесс менеджеру, так и руководству или сотрудникам подразделений. Поддержку платформы *Microsoft Power BI* выполняет удаленно аналитик, которая работает по договору и живет в Нижнем Новгороде. Дело в том, что таких специалистов пока немного, а нам нужен был опытный

человек. Практика показала, что выбранная форма сотрудничества оптимальна.

Ирина (аналитик) выполняет свою работу отлично и система работает надежно. Сейчас мы с ее помощью строим «дерево целей» — это методика и требование ФЦК в рамках проекта «Повышение производительности труда». «Дерево целей» позволяет развернуть весь процесс формирования прибыли предприятия от показателя верхнего уровня вплоть до каждого рабочего места. В том числе, определить ответственность за достижение показателя и сформировать карту ключевых показателей для каждого участника.



Поскольку на предприятии уже была развитая система мониторинга данных, надо было некоторые данные перегруппировать и свести в «*Power BI*». А далее настроить постоянные обмен данными в нужных срезах с учетной системой 1С ЕРП, чтобы «оживить» дерево целей. Задача была невероятно сложная, но мы её выполнили.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

С повышением производительности труда всегда сокращается потребность в рабочей силе. Такова обратная сторона прогресса. «Лишних» работников мы не сокращаем, поскольку у нас есть для них другие участки и перераспределение трудовых ресурсов — это тоже часть работы по оптимизации производственных процессов.

Работа на заводе «Георг Полимер» идет круглосуточно — четыре бригады работают сменами по 12 часов. Как правило, рабочие приходят к нам на позицию упаковщика-контролера. Проходят вводный курс,



который включает не только охрану труда, но и пищевую безопасность, их знакомят с продукцией, требованиями по качеству и после этого они получают допуск к работе. После второго этапа обучения они получают квалификацию контролера и надбавку 10 тыс. руб. Более высокая квалификация дает право работать на машине, обязывает знать требования к лотку и реагировать на любые отклонения, влияющие на качество продукции.

Правило не отменяет индивидуальный подход, и мы стараемся учитывать личные качества и наклонности человека. Например, приходит к нам упаковщиком молодой человек, но видно, что у него есть интерес к технике и есть техническая жилка. Этим ребят мы переводим в операторы и дальше (у операторов есть свой квалификационный разряд) он может дорасти до наладчика.

Один из таких работников у нас уже стал старшим наладчиком, на нем сегодня все тесты и он обучался по программе «Лидеры производительности», вошел в рабочую группу ФЦК и прошел обучение по курсу внутреннего тренера. Сейчас Дмитрий Абрамов утвержден руководителем направления оптимизации производственных процессов во вновь созданном проектом офисе, занимается внедрением инноваций на предприятии.

Когда мы на одном из совещаний обсуждали вопросы обучения персонала, он сказал очень важную вещь: надо, чтобы ребята, которые работают в цеху, чувствовали себя не работягами, не придатком конвейера, а специалистами. Вроде простая мысль, но для мотивации работников очень правильная. И действи-



тельно, чем меньше на производстве ручного труда, тем больше зарабатывают люди и тем больше уважают себя. Тем выше их нацеленность на общий результат и меньше желания искать себя где-то в другом месте.

Другой пример — участок дробления технологических отходов. Долгое время он находился в ведении экструзионщиков, но у них свои приоритеты: экструзия — ключевой процесс, а дробилка — она и есть дробилка, внимание по остаточному принципу. Но этот участок по сути является производством вторичного сырья для экструзии. Так что установку пришлось изменить: на участке сложился узбекско-таджикский интернационал (ребята работают по патенту и не первый год), и «слабое звено» стало крепким — перестало ломаться оборудование, выросло качество материала. Здесь тоже нужны и квалификация и ответственность: мы работаем не просто с полипропиленом, а с довольно сложными рецептами. Важно сохранить эти рецепты во вторичных материалах, чтобы они не превратились в отходы. Вторичный материал — это ценный ресурс, который нам экономит значительные средства, а благодаря ответственному подходу работников к своим обязанностям, мы уже забыли, что такое нарушение рецептуры используемых повторно материалов.

Секрет успеха не только в материальных стимулах (они и раньше были), но и в мотивации: люди в рамках своей компетенции получили четко поставленную задачу и необходимую свободу действий.

НАШ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОРТФЕЛЬ

Выпуск продукции на АО «Георг Полимер» растет в среднем на 20 % в год. В 2020 году, несмотря на кризис, переживаемый российской (и мировой) экономикой, производство выросло на 27 %. Разумеется, потребность пищевой индустрии в упаковке определяет спрос на нашу продукцию, но её конкурентоспособность в основном определила стратегия интенсификации производства.

Добиваясь стратегической цели, акционеры и руководство компании выбрали комплексный подход, который сочетает в себе технический прогресс, качество управления и качество трудовых ресурсов.

При высокой эффективности про-

изводства в себестоимости упаковки доля сырья составляет от 80 до 85 %. У нас пока доля сырья в себестоимости ниже. Его цена примерно одинакова для всех производителей и только эффективность того или иного предприятия определяет его конкурентные преимущества и лидерство. К этим целевым показателям «Георг Полимер» обязательно придет, следуя выбранному пути.

Мы вкладываем капитал и в «железо», и в людей. Таков наш «инвестиционный портфель», который служит залогом нашего будущего.

Контакты:

WWW.GEORGPOLYMER.RU
info@georgpolymer.ru
 +7(967) 091-34-64



+7 967 091 34 64

г. Подольск, с. Сырково, д. 72
WWW.GEORGPOLYMER.RU

КОМПЛЕКСНОЕ РЕШЕНИЕ
 для упаковки под запайку

- Лотки из полипропилена
- Плёнка покрывная
- Салфетка влаговпитывающая
- Оборудование для запайки



Приглашаем проработать
 Ваши проекты в Нашем шоуруме!

ВЫ СМОЖЕТЕ:

Познакомиться с различными видами трейсиллеров, от ручного настольного до скоростного автоматического

Разложить свои продукты в различных лотках и выбрать идеальную форму

Подобрать запаячную пленку или подобрать режимы варки для конкретных материалов и составить технологическую карту

Попробовать разные форматы лотков на денестере

Задать любые вопросы технологу

Обучить своих специалистов

SALES@GEORGPOLYMER.RU