

Все ищут лучшие
практики.

Лидеры —

создают свои.



Кейсбук

Живые примеры создания
собственных процессов,
систем и моделей

С лучшими практиками по-прежнему нужно знакомиться. Но не для того, чтобы слепо переносить чужой опыт на свою компанию, а для того, чтобы расширить свое представление о разнообразии эффективных моделей управления. Для решения возникающих перед компанией управленческих задач нужно подобрать уникальные методы, подходящие под конкретную ситуацию.



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ И ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

РАЗРАБОТКА НОРМАТИВОВ ЧИСЛЕННОСТИ И ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Цель:

Определение необходимой и достаточной численности, а также зон повышения эффективности труда по направлениям «Фабрика», «Рудник», «Погрузка готовой продукции».

Подход к выполнению проекта:

Команда ICE ECOPSY при реализации проекта опиралась на следующую структуру:

На первом этапе были проанализированы существующие нормативы компании и проведена оценка на актуальность их использования.

На втором этапе был проведён анализ по должностям, где необходимо обновить нормативы, а также проведено нормирование численности персонала.

На третьем этапе были проанализированы должности, в которых существует потенциал в изменении трудозатрат. Разработаны 2 норматива:

- норматив под текущие условия труда;
- норматив под новые условия труда после внедрения инициатив по повышению производительности труда.

Ключевые сложности проекта:

- Большое число ИТР позиций в контуре.
- Значительная доля проектной деятельности.
- Отсутствие релевантных предприятий для сравнения в силу специфики.
- Отсутствие ретроспективного бенчмаркинга.
- Текущая высокая загрузка персонала.

Крупнейший производитель минеральных удобрений в России

- Входит в пятёрку крупнейших мировых производителей удобрений

Примеры решений:

Оценка ранее разработанных нормативов:

- перечень нормативов, рекомендуемых для дальнейшего использования в неизменённом виде и требующих корректировки;
- карта профессий и рекомендуемых методов нормирования.

Калькулятор численности по трём подразделениям

Использован разнообразный набор инструментов:

Должность	Численность	Производительность (шт/чел/ч)				Потенциал повышения эффективности			
		2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Машинист участка	1	1,00000				1,0			
Мониторинг участка	1	1,00000				1,0			
Вспомогательная / вспомогательная участка	2	0,12000	0,08000	0,10000		1,2	0,8	1,0	
Специалист	4	0,00004	0,00004	0,00004	0,00007	10,0000	10,0000	10,0000	10,0000
Средний по участку коэффициент	1	1,00000				1,0			

- Экспертный анализ
- Хронометраж
- Внутренний бенчмаркинг
- Факторное нормирование

Определён потенциал повышения производительности труда

до 10,8%

Сформирован калькулятор численности, позволяющий моделировать необходимое количество персонала в зависимости от трудозатрат



Цель:

Разработка типовых организационных структур и положений о подразделениях, как следствие - расчёт нормативной численности персонала.

Подход к выполнению проекта:

Построение модели процессов «как есть»:

- Изучение существующей организации труда.
- Проведение серии интервью с руководителями подразделений, формирование и согласование первичной модели процессов.

Разработка типовых организационных структур и положений о подразделениях:

- На основании согласованной модели процессов разрабатываются типовые варианты организационных структур.
- Предложения по орг. структурам предоставляются заказчику, выбираются лучшие варианты.

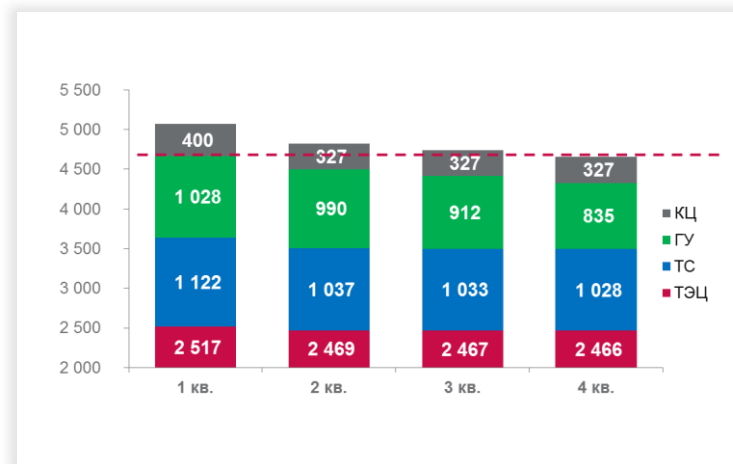
Расчёт нормативной численности:

- Удаление дублирующих и избыточных функций.
- Приведение численности производственных подразделений к лучшим практикам.

Крупнейшая теплоэнергетическая компания Северо-Западного и Центрального федеральных округов России

Примеры решений:

- Предложена новая целевая система управления взамен старой, оставшейся после нескольких реорганизаций.
- Даны рекомендации по формированию целевой организационной структуры, результат - снижение числа микрокоманд.
- Рассчитана поквартальная динамика численности от внедрения решений.



более

400 млн руб.

составил экономический эффект



ОЦЕНКА ТРУДОЗАТРАТ, РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА И РАЗРАБОТКА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Цель:

Оптимизировать численность персонала, сохраняя стабильность работоспособности Компании, повысить эффективность её системы управления.

Подход к выполнению проекта:

Центральной частью проекта стало проведение объективной диагностики уровня загрузки персонала:

- Для каждого рабочего места подобраны наиболее подходящие методы.
- Загрузка на каждом рабочем месте оценивается как минимум двумя методами.
- Критерии оценки разработаны с привлечением профильных экспертов и при участии специалистов Компании.

Использовались следующие методы диагностики:

- Спотовое наблюдение за работой сотрудников.
- Мониторинг деятельности сотрудников с помощью видеорегистраторов.
- Фотографии рабочего дня (ФРД) выездных бригад.
- Мониторинг использования сотрудниками офисной техники (персональных компьютеров).
- Анализ данных GPS-трекинга.

Является профессиональным дистрибьютором на рынке электро и светотехнической продукции на всей территории РФ, входящей в первую десятку компаний данного рынка

Примеры решений:

Наименование группы	Точка нагрузки, шт	Загрузка, %	Время работы, ч	Экспертная оценка, шт	Рекомендуемая численность, шт
ЭЭМ ТЭО	1	81,8	1	1	1
Технический директор ЭЭМ	1	81,8	1	1	1
Старший инженер	1	81,8	1	1	1
Старший инженер системы	1	81,7	1	1	1
ЭЭМ Аналоговый отдел	1	81,8	1	1	1
ЭЭМ Аналоговый	12	79,7	12	12	12
Специалист ЭЭМЭ	18	78,8	18	18	18
Старший инженер системы	1	73,0	1	1	1
Технический директор ЭЭМЭ	11	72,0	11	11	11
Старший инженер системы	1	74,8	1	1	1
Техники					
Технический директор Технический отдел	10	81,7	10	10	10
Специалист ЭЭМЭ (технический персонал)	10	81,4	10	10	10
Производственный отдел	10	81,8	10	10	10
Старший инженер технического отдела	10	81,4	10	10	10
Технический директор ЭЭМЭ	10	80,0	10	10	10
Старший инженер системы	1	87,1	1	1	1
Специалист ЭЭМЭ (контроль учета)	1	87,1	1	1	1
Контрольный отдел	1	81,8	1	1	1
Специалист ЭЭМЭ (обслуживание клиентов)	1	81,8	1	1	1
Специалист ЭЭМЭ (управление проектами)	1	81,7	1	1	1
Старший инженер системы	1	81,8	1	1	1
СССЭ, мастер управления складом и складской техникой	1	81,4	1	1	1
Итого:	1	78,8	1	1	1

Легенда:
● - нагрузка более 85%
● - нагрузка от 80 до 75%
● - нагрузка от 70 до 65%
● - нагрузка менее 65%

Рассчитана оптимальная численность персонала, выявлены ресурсы для сокращения

20% численности

В течение следующего года Компания вышла на планируемый уровень прибыльности





РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ И ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

КОМПЛЕКСНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

Ситуация:

- В 2017 году в компании принята стратегия развития культуры безопасности проактивного уровня. Цель — направить усилия на предупреждение происшествий с работниками, а не на реагирование на них.
- Достижение цели было невозможно без разработки и внедрения новых подходов к безопасности работ.

Задача:

Разработать и внедрить практики и инструменты раннего выявления и устранения предпосылок происшествий.

Решение: серия проектов с 2017 по 2023 г.

- Диагностика культуры безопасности.
- Пилотный проект по разработке и внедрению практик развития атмосферы открытости и доверия.
- Внедрение практики регистрации, расследования «почти случившихся случаев» (Near Miss).
- Разработка и внедрение практик управления безопасностью подрядчиков.
- Тиражирование практик развития атмосферы открытости и доверия на всех станциях предприятия.
- Проведение развивающих мероприятий для руководителей (форумов, конференций, стратегических сессий).

Одно из крупнейших предприятий электроэнергетической отрасли России

→ Лидер в производстве электроэнергии.

30+ тысяч сотрудников

Результаты:

- Существенное развитие культуры безопасности: удалось сдвинуть фокус внимания на незначительные события, направить основные усилия на профилактику происшествий.
- Вовлечение большинства работников станций на выявление и устранение любых опасных ситуаций.
- Ежегодные мероприятия (форумы и слёты) по культуре безопасности.

Бизнес-результат:

Предприятие стало передовой площадкой в отрасли по разработке и внедрению методов проактивного подхода к безопасности.

за период трансформации

на 25%

возросло количество зарегистрированных работниками «почти случившихся случаев»



РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ КРУПНЕЙШЕЙ ТРУБОПРОВОДНОЙ КОМПАНИИ

Цель:

Развитие производственной системы (ПС) компании через вовлечение сотрудников и формирование атмосферы открытости и доверия.

Задачи:

- Сформировать кредит доверия и фундамента системы непрерывных улучшений у сотрудников Компании.
- Развить систему непрерывных улучшений Компании за счет обучения инструментам и методам ПС.
- Развить собственные компетенции сотрудников и научить их применять на практике.
- Вовлечь сотрудников в эффективную работу производственной системы компании.

Результаты:

- Проведено обучение и передана методология для 20+ инструментов ПС.
- Рост количества поданных предложений по улучшению (ППУ) в среднем в 1,8 раза по результатам проекта.
- Обучено 207 руководителей, 73 навигатора (наставника).
- На 3% повысился индекс вовлеченности сотрудников по отношению к изменениям в компании.
- На 121% в среднем повысились компетенции участников проекта.

Одна из крупнейших в мире трубопроводных компаний в области транспортировки нефти и нефтепродуктов

→ Входит в топ-15 крупнейших трубопроводных компаний в мире по рыночной капитализации.

13 обществ
системы
компаний

119+ тысяч
сотрудников

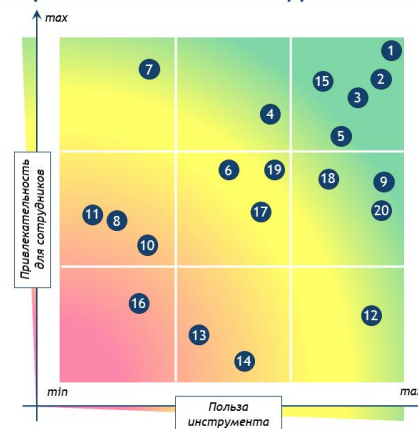
Показатели,
над которыми работали:

- Излишние перемещения
- Избыточные запасы
- Трудоемкости процессов
- Время выполнения заказа по отдельным изделиям
- Повышение производительности труда (ППТ) на отдельных участках

Выявленный в рамках
проектов потенциал:

370 км/день
262 млн руб.
85 362 чел./час
41%
7%

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТА ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ



Список инструментов	
1. Делегирование и контроль	12. Методология управления проектами
2. Обратная связь	13. Работа с электронным календарем подразделений
3. Эффективное совещание	14. Методология управления изменениями
4. Честный диалог	15. Совещание по эффективности
5. Диалог по вовлеченности	16. Подбор персонала
6. Целеполагание и постановка задач	17. Картирование потока создания ценности (КПСС)
7. Линейный обход	18. 5 Почему
8. Командное соглашение	19. Бережливое планирование
9. Инструменты оптимизации процессов	20. Управление стоимостью рисков
10. Визуальное управление	
11. Промобучение	

■ Максимальный потенциал для тиражирования
■ Средний потенциал для тиражирования
■ Минимальный потенциал для тиражирования

> 70 проектов

открыто по оптимизации
производственных
и непроизводственных процессов

> 300 млн руб./год

совокупный экономический
эффект запущенных проектов

ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Задачи:

- Провести анализ функций в части сокращения потерь по 4 направлениям: управленческие, основные, вспомогательные и ремонтные процессы.
- Провести бенчмаркинг основных производственных показателей для каждого подразделения.
- Выявить потенциал и разработать инициативы по повышению производительности труда.

Решение:

Инициативы по повышению производительности труда.

По каждому из 4 направлений анализа была проведена диагностика и выявлен потенциал (в штатных единицах или единицах техники) и разработаны инициативы по выходу на целевой уровень производительности труда.

Результаты:

- Выявлен потенциал сокращения потерь в процессах на 30-40%.
- Разработаны и утверждены 162 инициативы по повышению производительности труда (суммарно на двух горно-обогатительных комбинатах).

Один из ведущих производителей и поставщиков железорудной и металлизированной продукции

900 млн руб. – NPV утвержденных инициатив

67+ тысяч сотрудников

11,3% суммарное снижение среднесписочной численности подразделений





ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

КОМПЛЕКСНАЯ ПОДДЕРЖКА ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Ситуация:

- В 2011 году в компании была сформулирована стратегия международной экспансии. Цель — превращение клиента в глобального международного лидера в атомной энергетике.
- Достижение новых задач было невозможно в условиях существовавших культур Принадлежности, Силы и Правил.

Задача:

Помочь в изменении корпоративной культуры и системы управления (на культуру Успеха) как важнейшего фактора реализации стратегии глобального лидерства.

Решение: серия проектов с 2011 по 2017 г.

- Диагностика корпоративной культуры.
- Серия отраслевых конференций как инструмента внедрения культуры Успеха.
- Серия выездных страт. сессий по обсуждению культуры для ТОП-30.
- Разработка и внедрение корпоративных ценностей.
- Разработка и внедрение системы рейтингования дивизионов и предприятий по бизнес-результатам.
- Разработка системы KPI для топ-менеджеров.

Многопрофильный холдинг, объединяющий активы в энергетике, машиностроении, строительстве

- Национальный лидер в производстве электроэнергии.
- Первое место в мире по величине портфеля заказов на сооружение АЭС.

350+ предприятий

350+ тысяч сотрудников

Результаты:

- Существенное усиление целевой культуры: удалось сдвинуть менеджмент в культуру Успеха.
- Интеграция отрасли: была создана целостная, единая культура, которая внесла вклад в бизнес-результат отрасли.
- Две ежегодные конференции.

Бизнес-результат:

- Компания — глобальный лидер.
- Компания стала высокотехнологичной, опирающейся на науку и новые технологии, конкурентоспособной компанией-отраслью.

Подробнее о кейсе в книге Марка Розина «Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций».

к 2021 году

более 130 млрд \$

размер портфеля международных заказов



ПОДДЕРЖКА ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

Цели:

- Поддержать внедрение бизнес-системы, изменение поведения руководителей для реализации новой бизнес-стратегии.
- Сформировать единую управленческую культуру в организации.
- Сформировать общий «язык управления» для всех руководителей.

Результаты:

- «Топ-менеджеры отмечали, что появилось понимание между ними и производственными руководителями. Обсуждение амбициозных целей перестали воспринимать в штыки».
- 95% менеджеров, прошедших программу, стали применять инструменты и стандартные практики руководителя на ежедневной основе, что подтверждает регулярный мониторинг с обратной связью от подчиненных.
- С 2019 года начальники цехов и директора шахт стали осознанными заказчиками развития бизнес-системы на местах.

Материалы подготовлены на базе открытых источников, [статья по ссылке](#).

Вертикально-интегрированная металлургическая и горнодобывающая компания

→ Входит в топ-30 производителей стали в мире (World Steel Association).

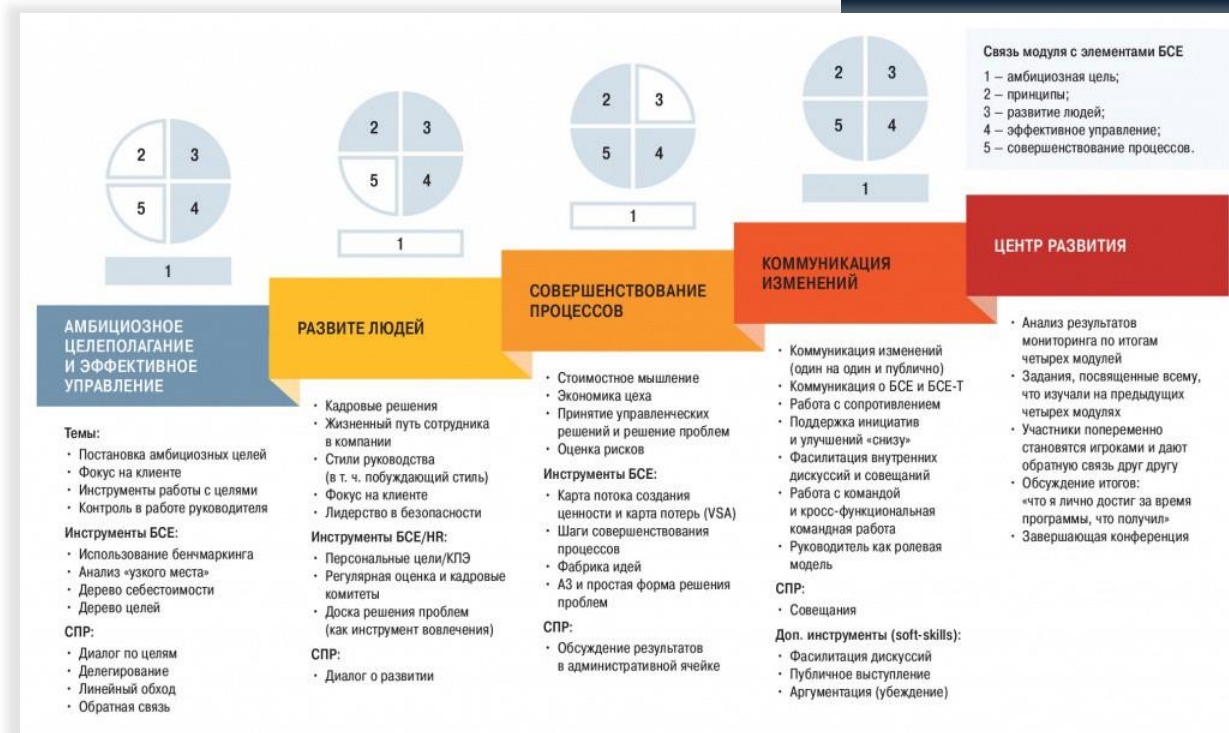
Решение:

- Разработка и внедрение 8 практик регулярного менеджмента.
- Вовлечение топ-менеджмента в обсуждение и коммуникацию практик на всех уровнях.
- Настройка HR и управленческих процессов под новые практики.

стали применять инструменты и стандартные практики руководителя на ежедневной основе

95%

менеджеров, прошедших программу



Как сказал James Clear (автор бестселлера № 1 New York Times «Атомные привычки»):

“ Если вы никогда не копируете лучшие практики, вам придется повторять все ошибки самостоятельно. Если вы будете копировать только лучшие практики, вы всегда будете на шаг позади лидеров.

ЭКОПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ И HR-КОНСАЛТИНГ

9 из 10

крупнейших компаний
РФ — наши клиенты

500+

проектов в год

20+

отраслей

РАБОТАЕМ НА СТЫКЕ

ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ



Системы управления организацией

- Стратегический консалтинг
- Организационные изменения
- Практики регулярного менеджмента
- Операционная и орг. эффективность
- Развитие производственных систем
- Промышленная безопасность



Системы работы с персоналом

- Корпоративная культура и ценности
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR
- Бренд работодателя
- Вовлеченность



Люди

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами
- Работа с талантами

КОНТАКТЫ

Telegram ЭКОПСИ



Бизнес делают люди. Поэтому здесь всё самое новое, интересное и полезное для управления людьми, командами и бизнесом:

- ✓ исследования
- ✓ статьи
- ✓ события
- ✓ мероприятия

Дина Смирнова

Консультант



+7 (495) 645-00-40



Smirnova@ecopsy.ru