



Как повышать производительность труда на предприятии

Презентация подготовлена Industry Consulting Ecopsy

Industry Consulting Ecopsy

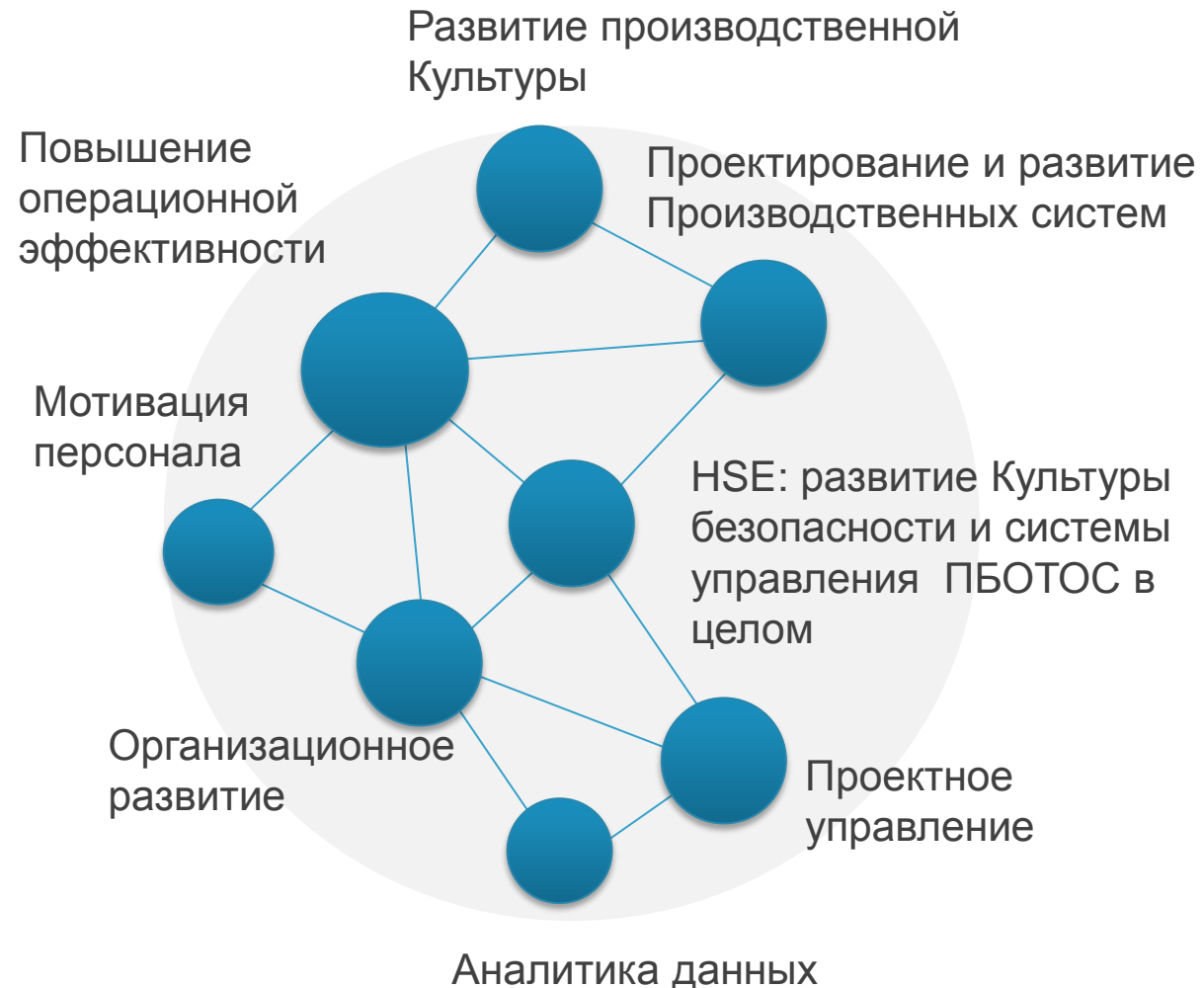
28 лет на рынке

№1 в вопросах
«человеческого
фактора»

Более **100**
консультантов

70 из **100** крупнейших
компаний РФ – наши
клиенты

498 проектов в год



Ведущие вебинара



Балакшин Михаил

Партнер, руководитель направления «Индустриальный консалтинг», «ТЭК»

Эксперт в области организационного развития

Образование: в 2007 году окончил психологический факультет МГУ по специальности «Психофизиология». В 2011 году защитил кандидатскую диссертацию НИУ «Высшая школа экономики».

Профессиональный опыт: организационным консультированием занимается более 12 лет

Области специализации:

- Организационное проектирование и управление эффективностью.
- Развитие производственной культуры.
- Проектирование HR.
- Развитие культуры безопасности, психофизиологическая диагностика и регуляция функциональных состояний работника.

Контакты:

Тел.: +7 (495) 645-00-40

E-mail: balakshin@ecopsy.ru

Ведущие вебинара



Контакты:

Тел.: +7 (495) 645-00-40

E-mail: paserb@ecopsy.ru

Пасерб Андрей

Эксперт по повышению производительности труда

Образование: инженерное образование в Альметьевском государственном нефтяном институте по специальности «Машины и оборудование нефтяных и газовых промыслов».

Проходил многочисленные сертификационные курсы в области бережливого производства, процессного и проектного управления

Профессиональный опыт:

- Более 7 лет опыта, в т.ч. в роли руководителя подразделений по развитию производственной системы / бережливого производства (компании группы «Татнефть»)
- Реализовано более 100 проектов по повышению операционной эффективности производственных компаний с эффектом более 1 млрд руб.

Области специализации:

- Повышение операционной эффективности производственных подразделений (затраты, сроки, качество).
- Построение производственных систем (в т.ч. бережливого производства).
- Организационное проектирование и системы КПЭ.
- Проведение обучения по инструментам и методикам повышения операционной эффективности, производительности труда.

Программа вебинара

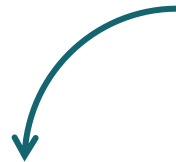
1

Типичные проблемы при реализации программ повышения производительности труда



Комплексные программы обучения подходам к повышению производительности труда

2



3

Примеры инструментов повышения ПТ из программ обучения



Вопросы, на которые необходимо ответить до начала реализации программы ППТ

4

Типичные проблемы при реализации программ повышения производительности труда

1. Сопротивление персонала переменам
2. Недостаточность знаний и навыков по ПТ
3. Неправильный выбор инструментов/методик
4. Конфликт интересов участников программы
5. Недостаточные вовлеченность и лидерство топ-менеджмента
6. Отсутствие прозрачной связи между стратегией развития предприятия и программой повышения производительности труда
7. Непонимание экономических предпосылок необходимости реализации программы
8. Низкая фактическая скорость внедрения изменений
9. Неэффективная система мотивации
10. Недостаточность выделенного времени персонала на реализацию программы

Пример проблемы «Конфликт интересов» Проект крупной инфраструктурной компании

Задача – повысить производительность труда

Производительность – это прибыль / численность.
Давайте сокращать трудозатраты!

Производительность – это выручка / численность.
Давайте выведем работы на аутсорсинг!

Производительность – это объем продукции / численность.
Давайте заберем работы у подрядчиков!



HR



Финансист



Гл. инженер

Численность

Затраты

Надежность

KPI

Результат:

Через 2 года приняты незначительные по своей сути инициативы, по результатам которых:

- численность сокращена на 1%,
- затраты остались на том же уровне,
- трудозатраты сокращены на 10%.



Проблема : нет заинтересованности принимать действительно эффективные решения, разное понимание деталей задачи

Пример проблемы «Неправильный выбор инструментов/методик»

Проект металлургического завода

Задача – сократить затраты на производство

Наняли западную компанию – консультанта для проведения диагностики:



- Проведен бенчмаркинг по финансовым показателям,
- Консолидированы предложения производителей
- Проведен экспертный анализ возможностей применения лучших практик
- Внедрили решения, направленные на сокращение 15% численности

Результат:

Качество управления производством не изменилось, при этом стенд генерирует дополнительную бумажную работу в объеме до 5 % рабочего времени



Проблема : был проведен слишком поверхностный анализ, который не позволил учесть технические пределы загрузки оборудования на отдельных участках. Нужно было картировать процессы.

Пример проблемы «Недостаточность знаний и навыков» Проект нефтесервисной компании

Задача – повысить эффективность управления производственными процессами



- Изготовлены стенды визуального управления эффективностью
- На стендах размещены производственные планы, регламенты, памятки
- Стенд не используется для управления, заполняется только перед приездом руководителя
- Информация на стенде дублируется в сводках, отчетах и информационных системах

Результат:

Через 2 года:

- Невыполнение планов производства
- Проблемы ПБ и ОТ
- Новый набор персонала



Проблема : отсутствие глубокого понимания ценности визуального управления эффективностью.

Комплекс сертификационных программ по обучению повышению производительности труда снижает риски возникновения многих проблем

1. Сопротивление персонала переменам
2. Недостаточность знаний и навыков по ПТ
3. Неправильный выбор инструментов/методик
4. Конфликт интересов участников программы
5. Недостаточные вовлеченность и лидерство топ-менеджмента
6. Отсутствие прозрачной связи между стратегией развития предприятия и программой повышения производительности труда
7. непонимание экономических предпосылок необходимости реализации программы
8. Низкая фактическая скорость внедрения изменений
9. Неэффективная система мотивации
10. Недостаточность выделенного времени персонала на реализацию программы

Структура инструментов повышения производительности труда

Управление программой ППТ

- Разработка архитектуры программы
- Проектное управление

Бережливое производство

- Картирование
- 5С
- Стандартизация
-

Организационное развитие

- Процессное управление
- Нормирование численности
- Бенчмаркинг
- Оптимизация организационной структуры
- Системы мотивации персонала

Инструменты «цифровой экономики»

- Системы объективного контроля
- Прогностический анализ больших данных и нейросети
- Process mining
- ...

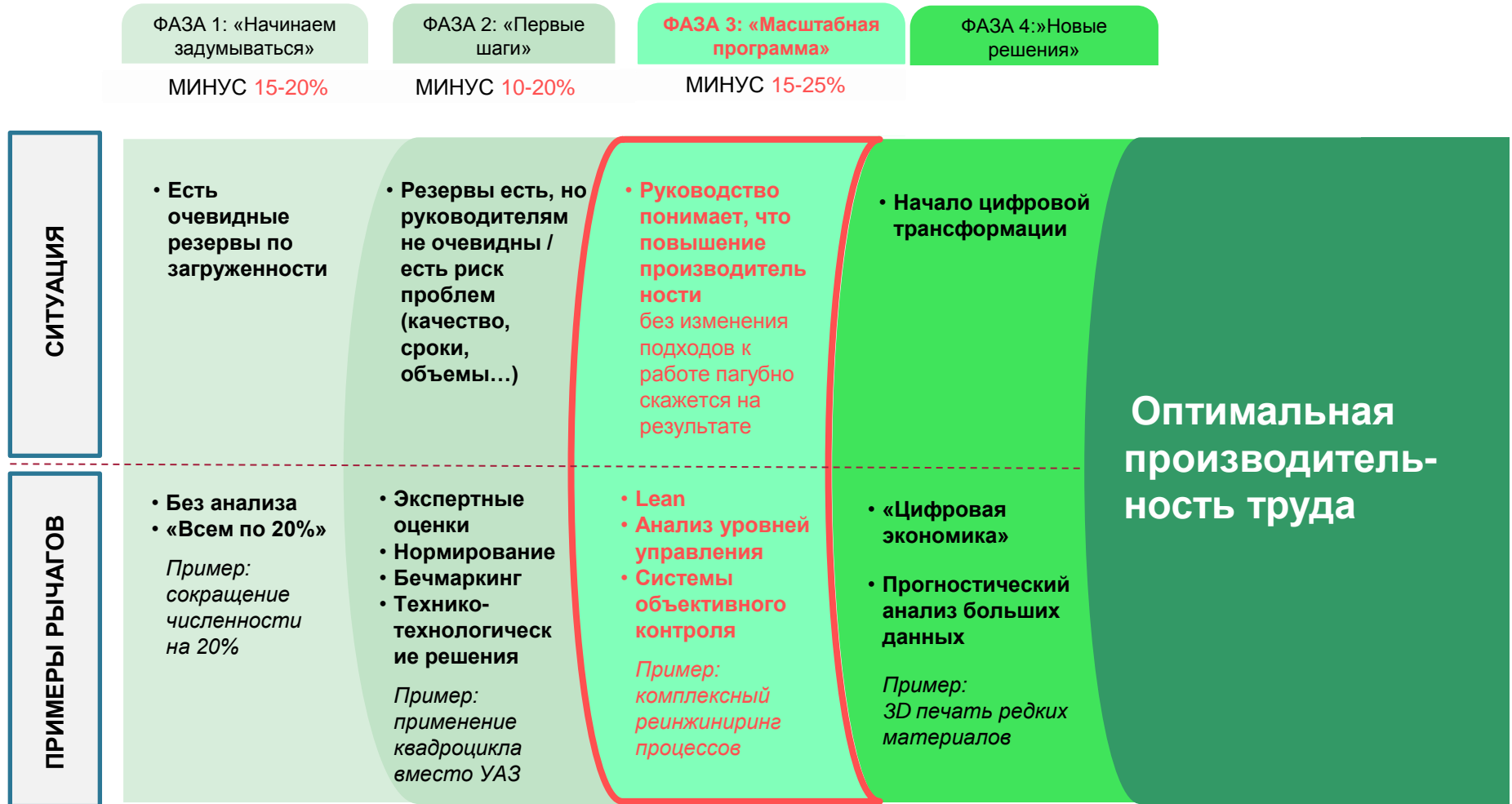
Управление персональной эффективностью

- Управление изменениями
- Управление командой
- Бизнес-аргументация
- ...

Содержание сертификационных программ

	Beginner	Elementary	Intermediate	Advanced
Длительность курса	3 дня	15 дней (3 сессии по 5 дней)	+25 дней (5 сессий по 5 дней)	+10 дней (2 сессии по 5 дней)
Краткое описание курса	Обзор методик Мастер-класс по формированию программы	Базовые инструменты поиска и использования резервов	Сложные инструменты поиска и использования резервов	Новые инструменты и методики
Условия получения сертификата	-	Оптимизация 1 процесса	Повышение ПТ в 1 орг. единице	Повышение ПТ в Компании
Содержание курса				
Управление программой ППТ				
Бережливое производство				
Организационное развитие				
Инструменты «Цифровой экономики»				
Управление персональной эффективностью				

Ключевые знания и навыки, необходимые на различных этапах повышения производительности труда



**Оптимальная
производительность
труда**

Пример содержания курсов обучения в зависимости от функции

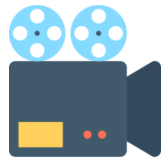
Должность	Управление программой ППТ	Бережливое производство	Организационное развитие	Инструменты «цифровой экономики»	Управление персональной эффективностью
ТОП-менеджер					
Инженер по развитию Производственной Системы					
Руководитель производства					
HR					
Экономист					

Пример системы объективного контроля фактического трудозатрат бригад капитального ремонта скважин

Система объективного контроля – подход к управлению предприятием, включающий в себя комплекс работ по сбору, обработке и анализу инструментально-регистрируемой информации о фактическом выполнении бизнес-процессов и принятие управленческих решений по результатам анализа.



Ключевая ценность системы объективного контроля – получение достоверных норм выполнения каждой операции процесса и полная прозрачность фактического распределения трудозатрат.



ВИДЕОКАМЕРА



ФОТОАППАРАТ



ДАТЧИКИ



СПУТНИКОВЫЕ СИСТЕМЫ



ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ



В результате реализации проекта производительность труда в бригадах капитального ремонта скважин увеличилась более чем на 20%

Пример проекта по оптимизации уровней управления с применением «Requisite Organisation»

«Requisite Organisation» - концепция и методология организационного развития.
Автор концепции - Elliott Jaques.

Страта	Временной горизонт	Оптимальная орг. структура	Лишние должности	Недостающие должности
VII	от 20 до 50 лет			
VI	от 10 до 20 лет	Добавленная ценность		
V	от 5 до 10 лет		5	5
IV	от 2 до 5 лет		4	4
III	от 1 до 2х лет	3	3	Управление «Из космоса»
II	от 3 мес. до 1 года	2	2	2
I	1 день – 3 мес.	1	1**	1

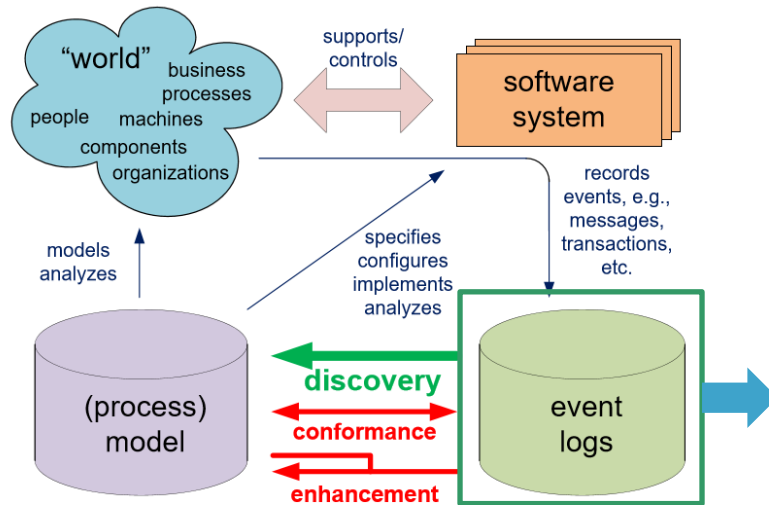
Сидение «на голове»



В результате реализации проекта найдена возможность оптимизации 2 управленческих уровней в производственном подразделении.

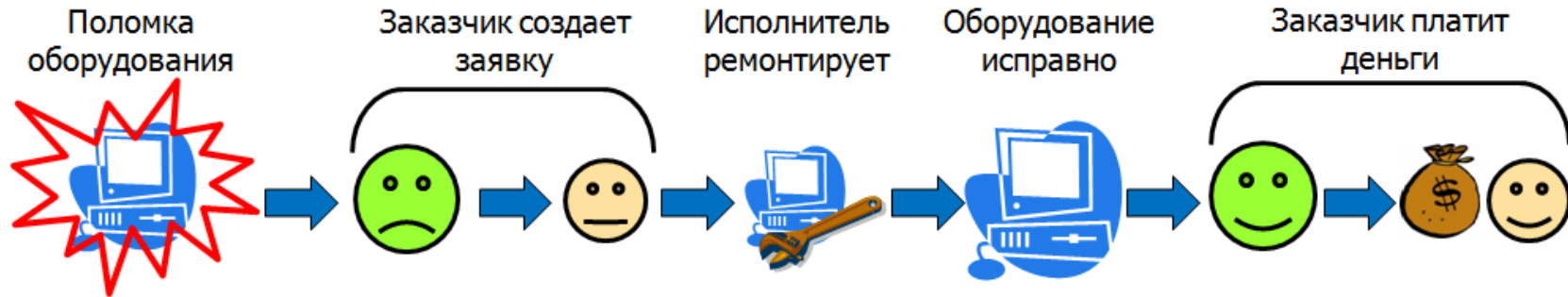
Пример проекта по оптимизации процесса согласования договоров с применением методологии «Process mining»

Process mining – методика анализа эффективности процессов, основанная на изучении их «цифровых следов»




В результате реализации проекта длительность процесса согласования договоров сокращена с 3 месяцев до 1 недели.

Пример деловой игры для обучения, основанной на реальном производственном процессе



Условия процесса!

- 1**  — Заказчик не знает причину поломки (как это обычно бывает)
- 2**  — Оборудование состоит из 4 блоков
- 3**  — Нельзя перемещаться к другому блоку, не продиагностировав текущий
- 4**  — Слесарь может переносить только 4 предмета (грузоподъемность авто)
- 5**  — На базе может храниться не более 10 предметов
- 6**  — Перемещать предметы со склада на базу может только мастер

Место программ обучения в комплексных программах повышения производительности труда



Вопросы, на которые нужно получить ответ до начала реализации программы по повышению производительности труда

1. Каковы экономические предпосылки реализации программы?
2. Есть ли у программы заказчик и потенциальный лидер из числа топ-менеджеров?
3. Есть ли в Компании команда с необходимыми компетенциями и опытом?
4. Готова ли Компания освободить часть команды от основных обязанностей для реализации программы?
5. Подходит ли существующая система мотивации для вовлечения персонала в программу?
6. Как использовать ресурсы (площади, рабочее время персонала, технологическое оборудование, транспорт и другие), которые будут высвобождены?

ПРИМИТЕ УЧАСТИЕ В ОТКРЫТОМ ОЧНОМ ОБУЧЕНИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Даты проведения: 15-16 февраля

Место проведения: г. Москва, офис «ЭКОПСИ Консалтинг»

Подробную программу мероприятия мы направим вам позднее. Но уже сейчас вы можете подать заявку на участие, отправив письмо с темой «Открытое обучение по повышению производительности труда» на почту: industry@ecopsy.ru