

Практика развертывания системы непрерывного операционного совершенствования

Литти Сергей Павлович
Doctor of Business Administration

Сентябрь 2022 года

Литти Сергей Павлович

Доктор бизнес администрирования.

Визит-профессор РАНХиГС и КФУ

Топ-100 лучших производственных менеджеров России.

Руководил командой – победителем кубка А.К. Гастева.

Опыт реализации программ повышения операционной эффективности – 24 года.



Каковы цели и задачи операционного совершенствования?

Цель операционного совершенствования:

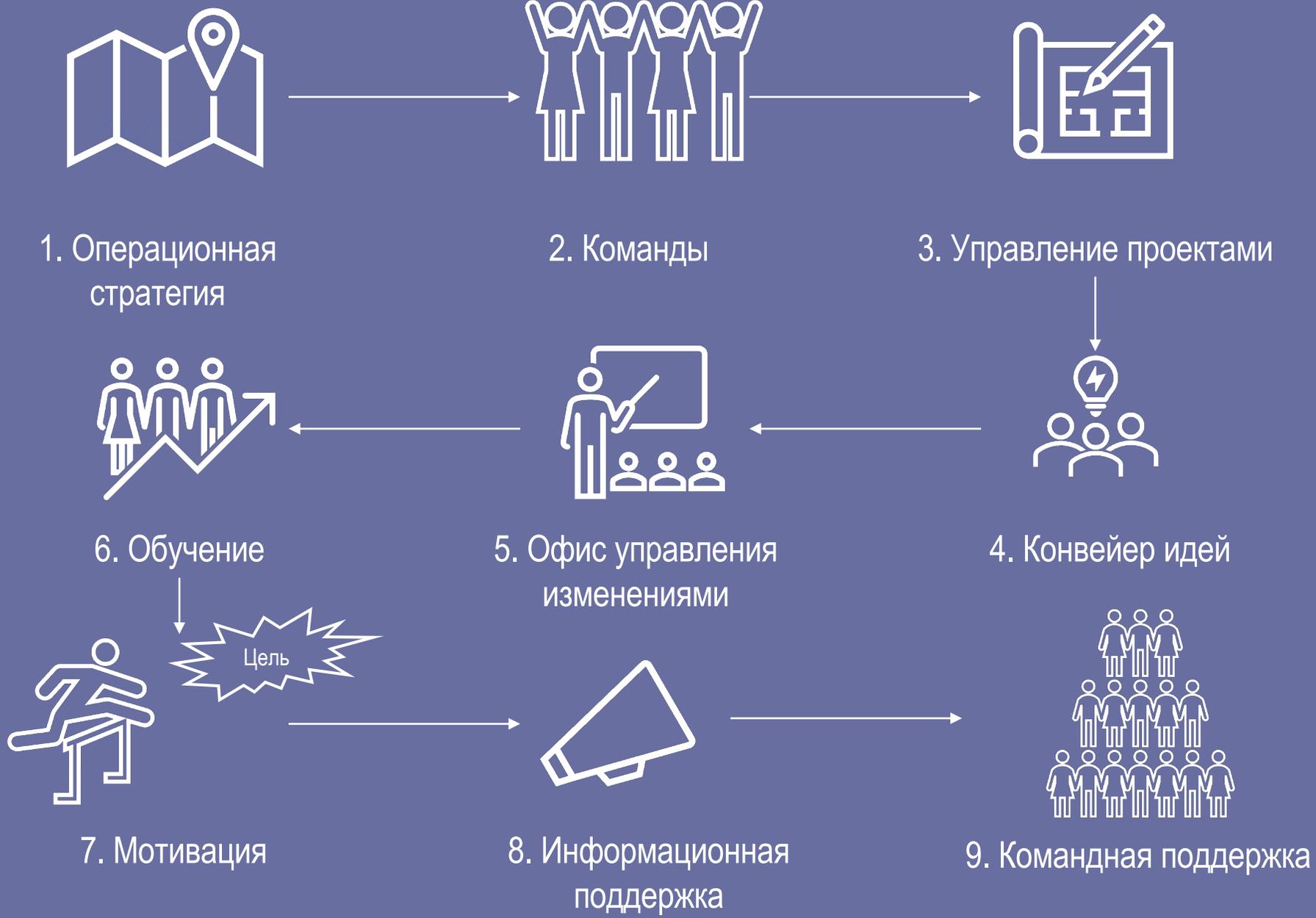
Реализация миссии, ценностей, финансовой и рыночной стратегии, за счет роста эффективности операционной системы.

Задачи операционного совершенствования :

1. Снижение рисков, связанных с организацией процессов.
2. Рост качества.
3. Повышение скорости процессов.
4. Снижение стоимости процессов.

Что значит «система непрерывного операционного совершенствования»?

9 элементов системы непрерывного совершенствования



Стратегия, ориентированная на инструменты

Стандартизация процессов

Автоматизация

5С и Визуальное управление

Система управления проектами

Обучение

Внедрение определенных
технологий

Статистический контроль

Стратегия, ориентированная на инструменты

Стандартизация процессов

Автоматизация

5С и Визуальное управление

Система управления проектами

Обучение

Внедрение определенных
технологий

Статистический контроль

Стратегия, ориентированная на проблемы

Снижение рисков

Рост качества и
удовлетворенности клиентов

Повышение скорости процессов и
производительности

Уменьшение непроизводительных
операционных затрат

Рост эффективности процессов

«Традиционный» менеджмент

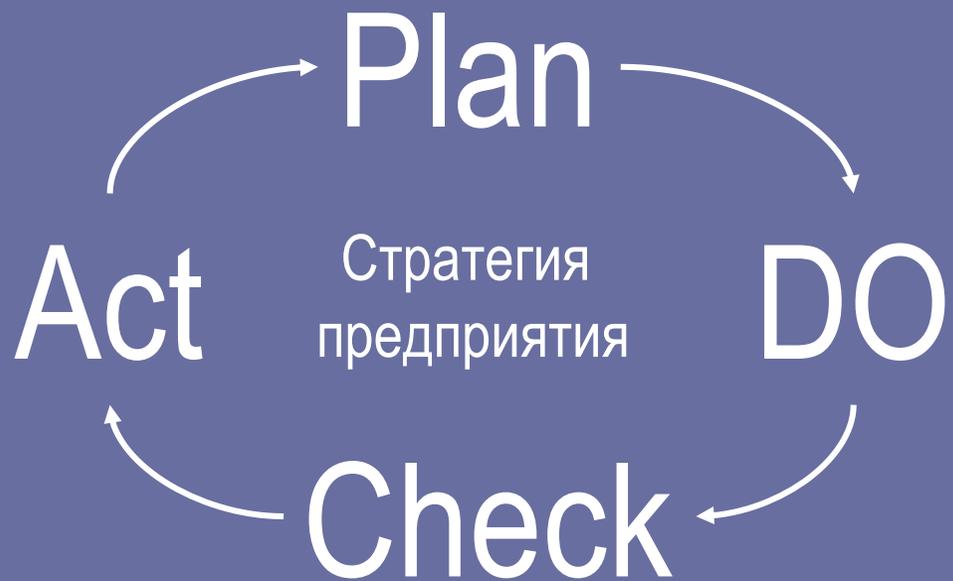
1. Техническое перевооружение.
2. Техническая модернизация и автоматизация.
3. Система мотивации с акцентом на денежную.
4. Выстраивание бизнес-процессов.

«Бережливый» менеджмент

1. Выстраивание бизнес-процессов.
2. Система мотивации с акцентом на неденежную.
3. Техническая модернизация и автоматизация.
4. Техническое перевооружение.

Цели предприятия

Целевой показатель	Ед. изм.	Текущее значение	20XX	20XX	20XX
1. Сокращение доли сотрудников, несоздающих ценности в среднесписочной численности относительно 20XX года	%	100	90	85	80
2. Сокращение времени всех видов работ относительно 20XX года	%	100	80	75	70
3. Прирост эффективность оборудования относительно 20XX года	%	100	110	120	125
4. Рост выработки на одного работающего	%	100	110	115	120
5. Доля проектов, законченных в срок с заданными результатами из всех геофизических проектах	%	X	95	100	100
6. Количество несчастных случаев на производстве.	шт.	X	0	0	0

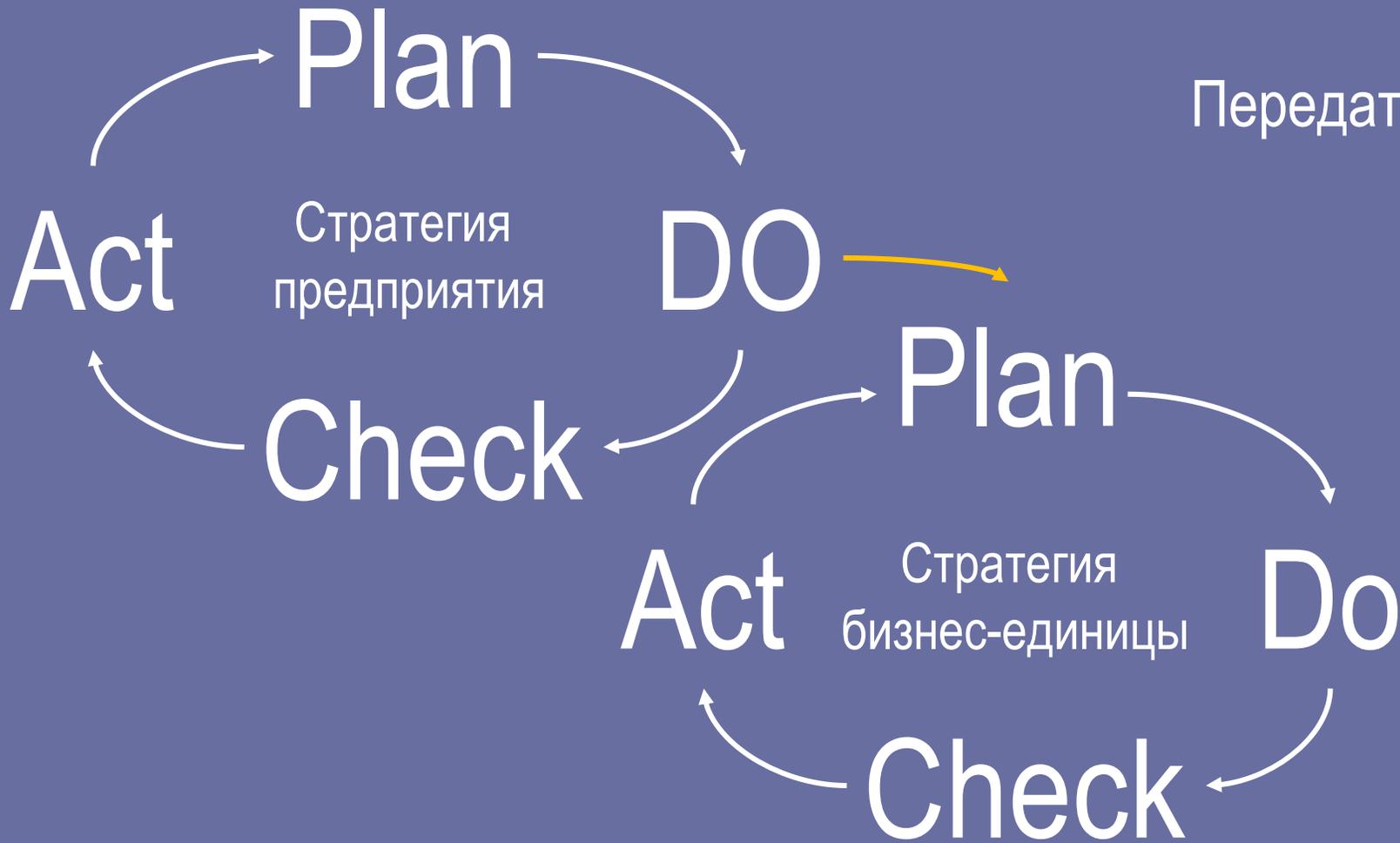


Передаточный механизм стратегии

На основании цикла Деминга

Передаточный механизм стратегии

На основании цикла Деминга



Передаточный механизм стратегии

На основании цикла Деминга



Каскадирование операционной стратегии

Инструмент реализации стратегии верхнего уровня



Элемент 2. Создание команд



Элемент 3. Управление проектами



Элемент 4. Организация работы с идеями сотрудников

Сотрудники могут подавать предложения различными способами:

- Ящики предложений
- Стенды
- Журналы предложений
- Сайт, ПО, «биржа идей»



Работа с малыми группами

Элемент 5. Организация работы проектного офиса (лин офиса)

Проектный офис – структурное подразделение, реализующее функции организации и развития проектной деятельности организации.

Цели проектного офиса

Создание условий для успешной реализации проектной деятельности, направленной на реализацию операционной стратегии.

Функции проектного офиса

- Разработка и внедрение нормативной документации, в части методологии управления проектами.
- Организация процесса планирования, контроля, анализа и улучшения проектной деятельности.
- Методологическая поддержка участников проектной деятельности.
- Создание и развитие проектной инфраструктуры.
- Развитие информационных систем управления проектами.
- Управление знаниями в области управления проектами.
- Управления коммуникациями по проектной деятельности.
- Вовлечение сотрудников в проектную деятельность.
- **Управление проектами по операционному совершенствованию**

Основная ответственность за рост операционной эффективности

Проектный
офис

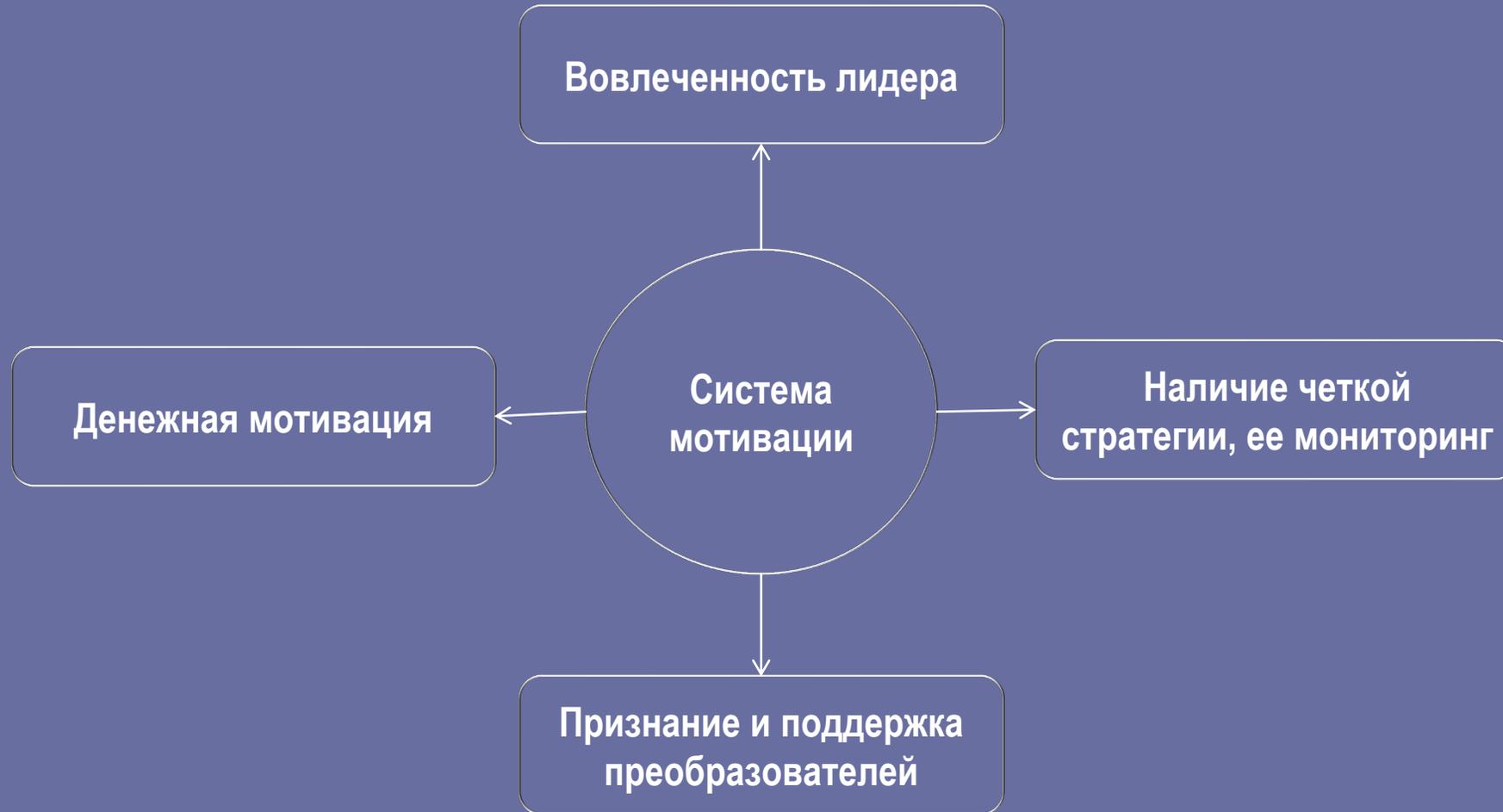
VS

Структурные
подразделения

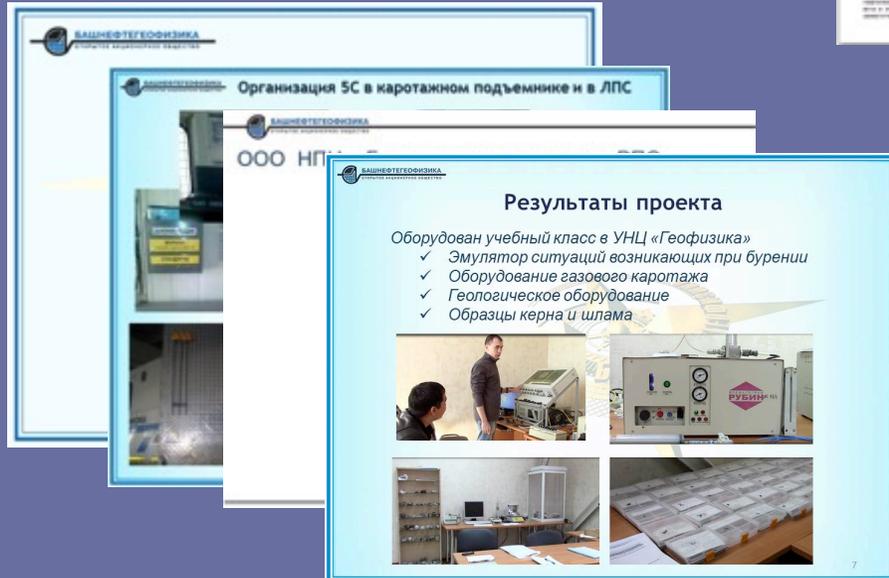
Элемент 6. Развертывание системы обучения



Элемент 7. Создание системы мотивации



Элемент 8. Обеспечение информационной поддержки



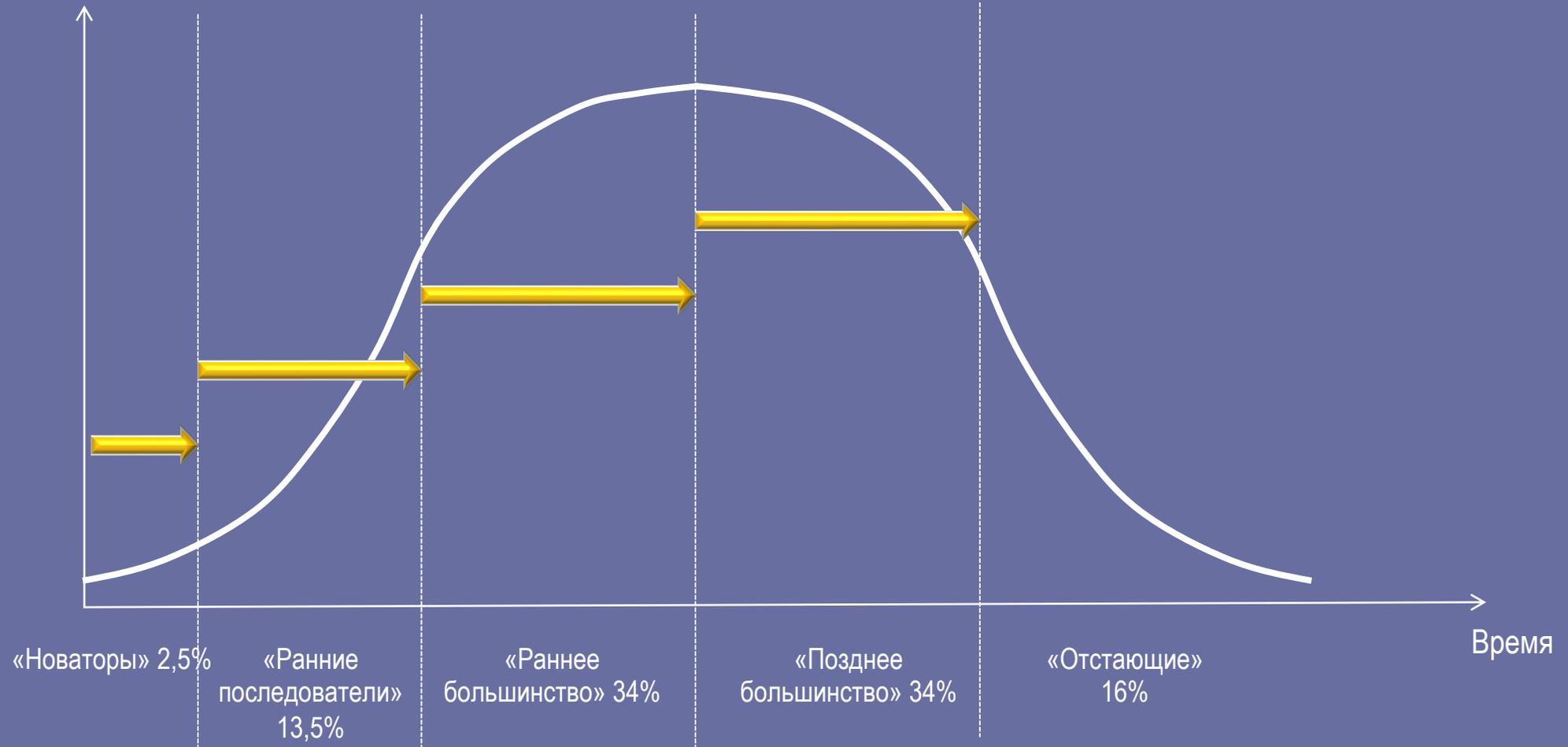
Элемент 8. Обеспечение командной поддержки

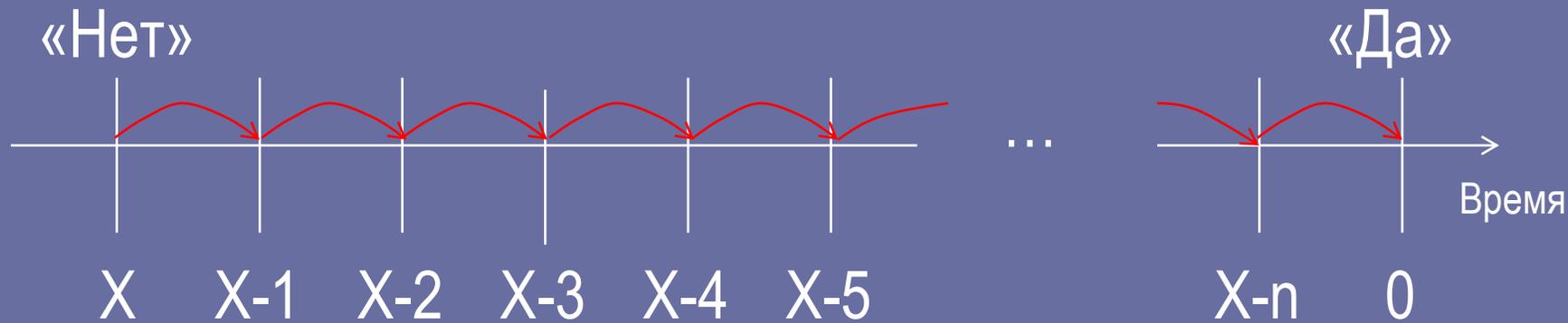
Создание необходимых условий для вовлечения сотрудников в процесс непрерывного совершенствования.

Сопротивление изменениям – нормальная реакция

Нужно ее ожидать.

Диффузия новаций Теория Роджерса

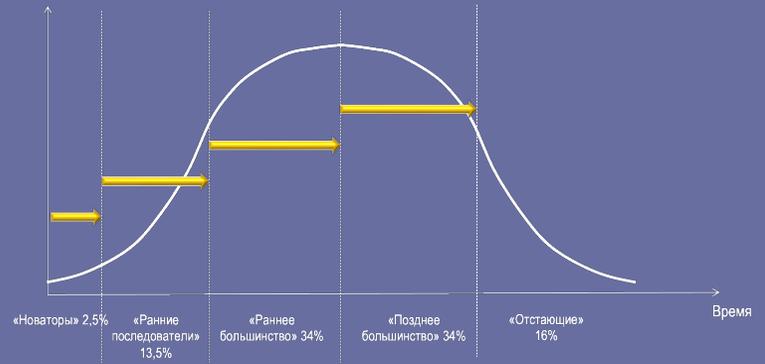




X новатора < X раннего последователя

X раннего последователя < X раннего большинства

X раннего большинства < X позднего большинства



Динамика принятия новаций Кривая Гартнера



Индивидуальное
сопротивление



Групповое
сопротивление



Системное
сопротивление

Каковы главные факторы сопротивления сотрудников проектам непрерывного совершенствования?

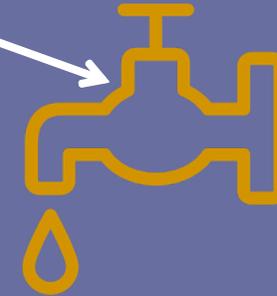
Цели не будут достигнуты



Риск успеха преобразований



Низкие результаты



Больше затраченных ресурсов

7 факторов риска успеха преобразований

1. Низкие приоритет задач роста операционной эффективности.
2. Тотальное делегирование.
3. Неясность целей.
4. Внедрение под нажимом времени.
5. Многозадачность.
6. Игнорирование идей сотрудников.
7. Внедрение сверху-вниз.

Оцените на сколько факторы проявляются у вас

Риски неудачи программы РПС

Все намеченные изменения относятся исключительно к техническим, производственным и организационным областям

Сумма рисков 11,1



Скорость
движение



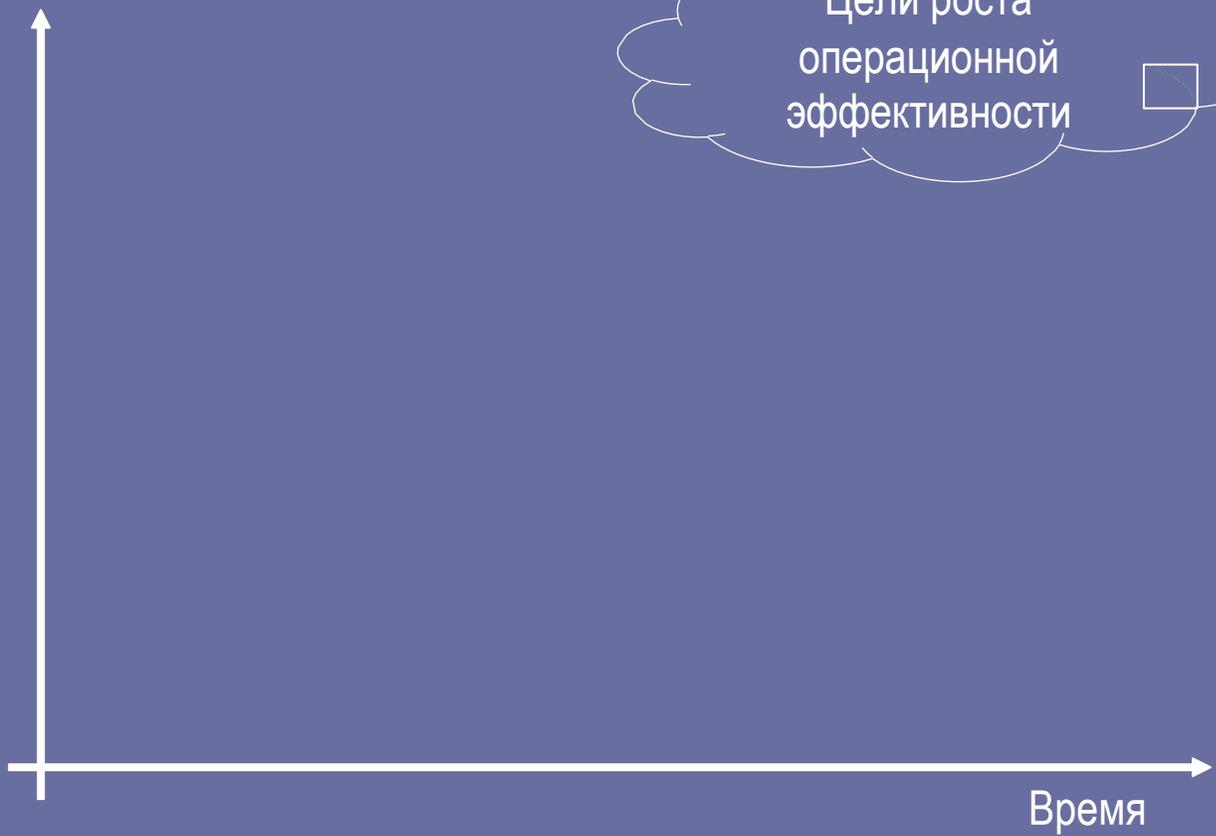
Ключевые
факторы успеха

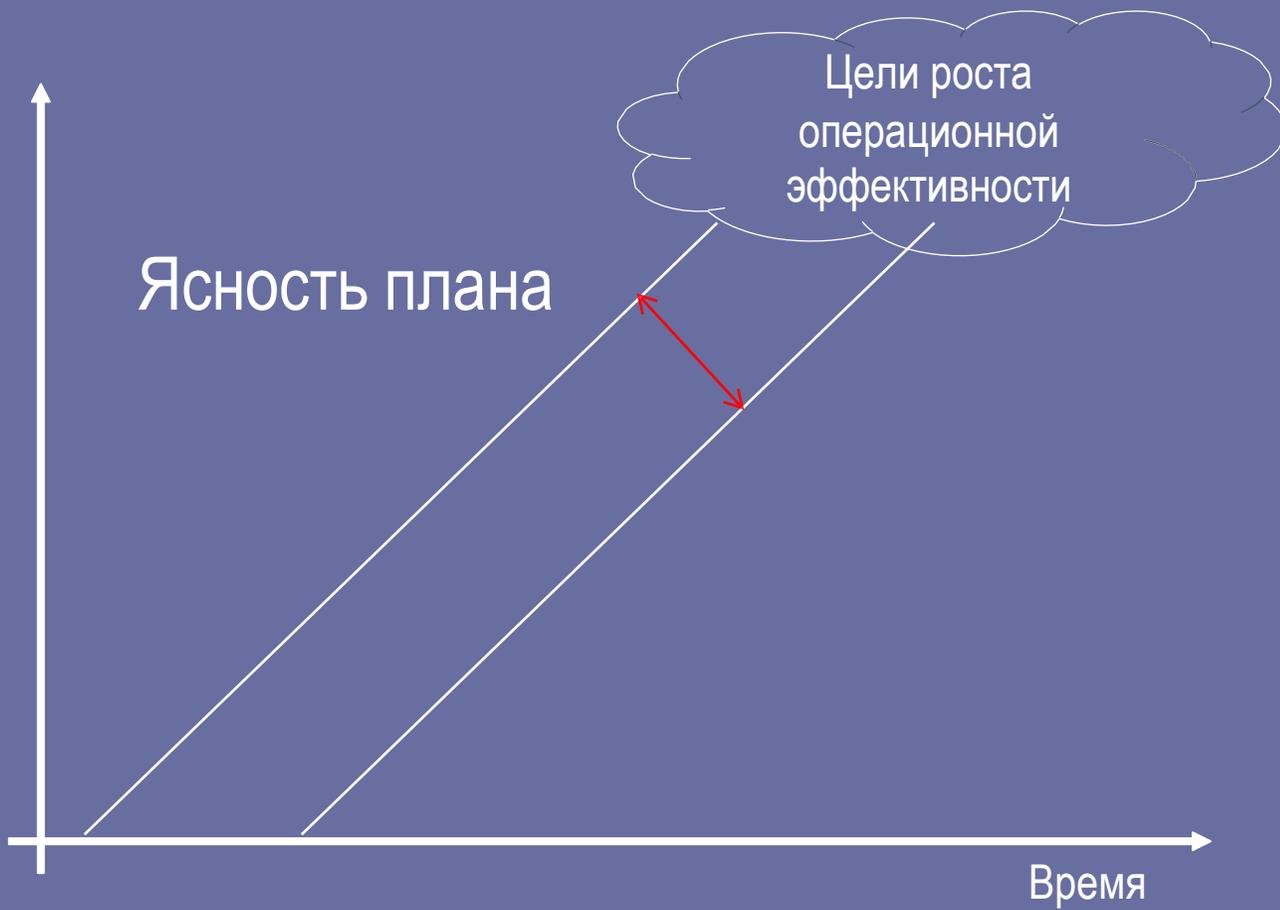


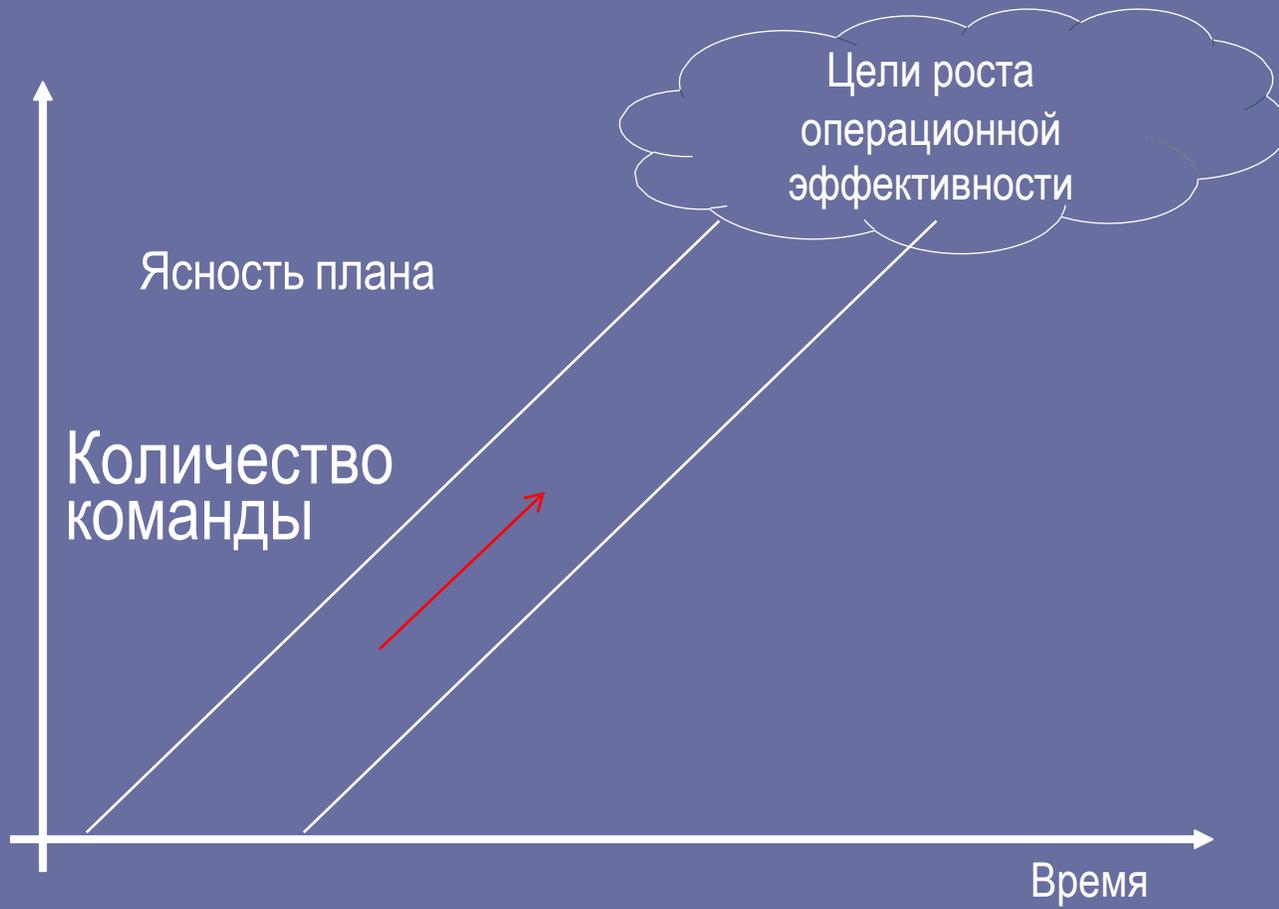
Сверхрезультат

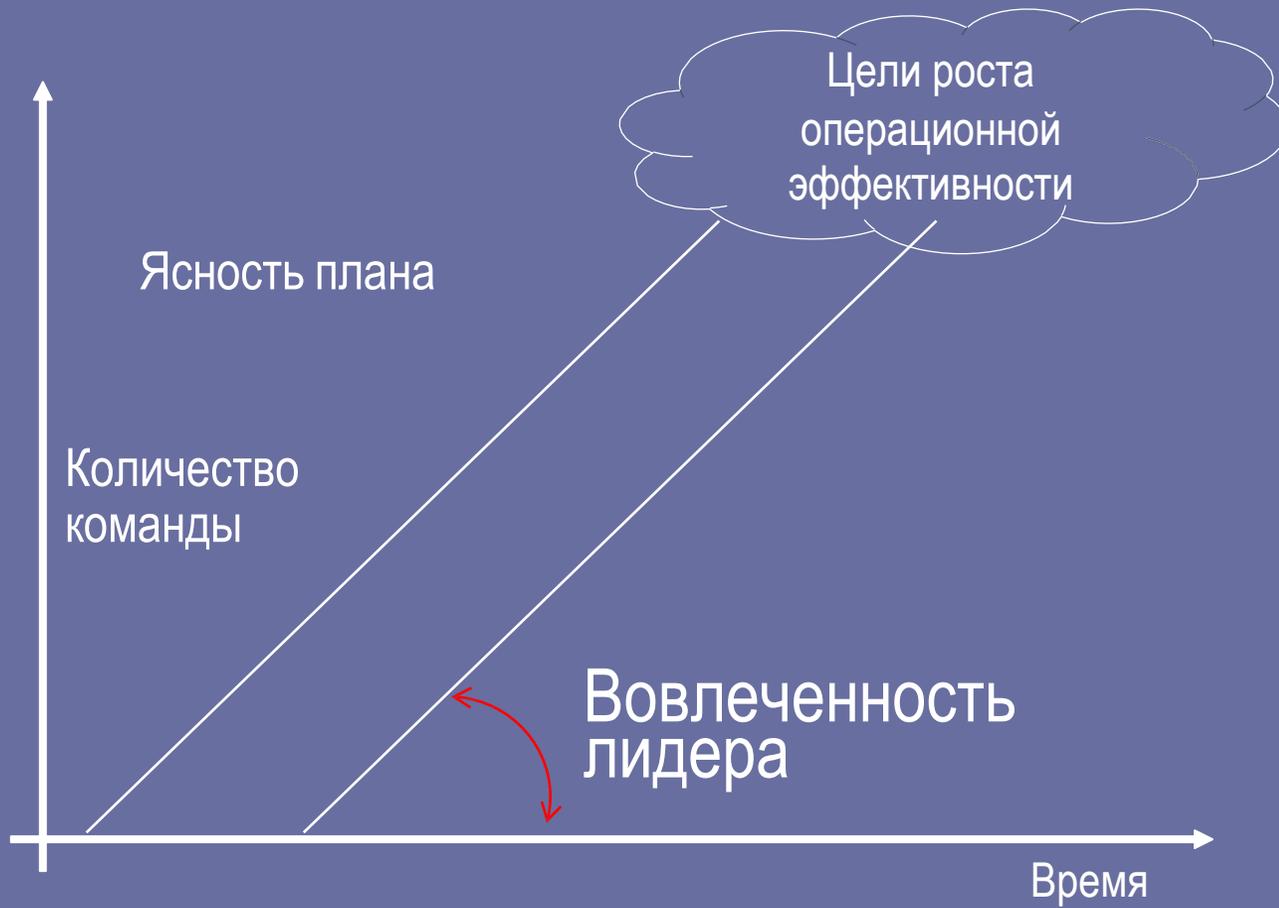


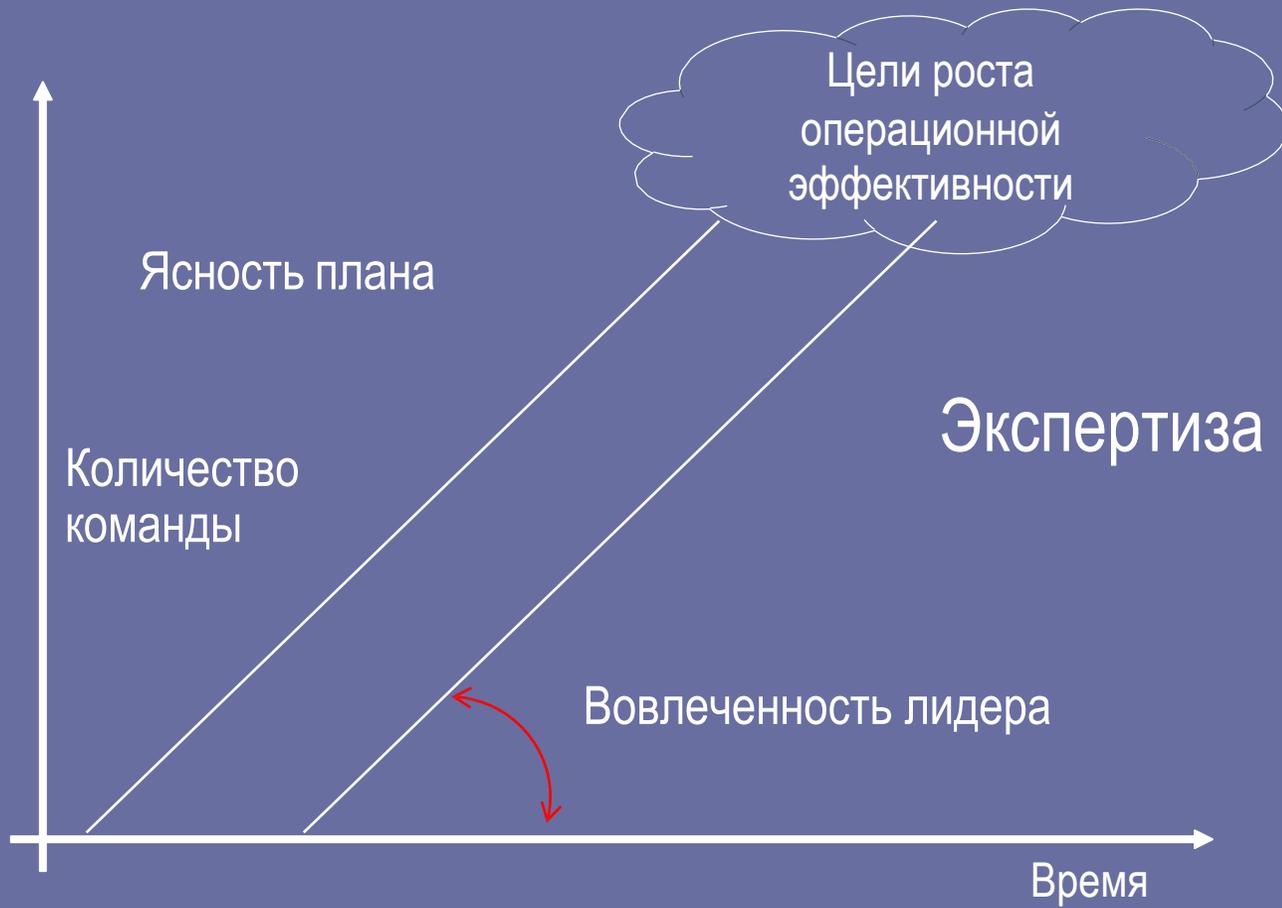
Затраты











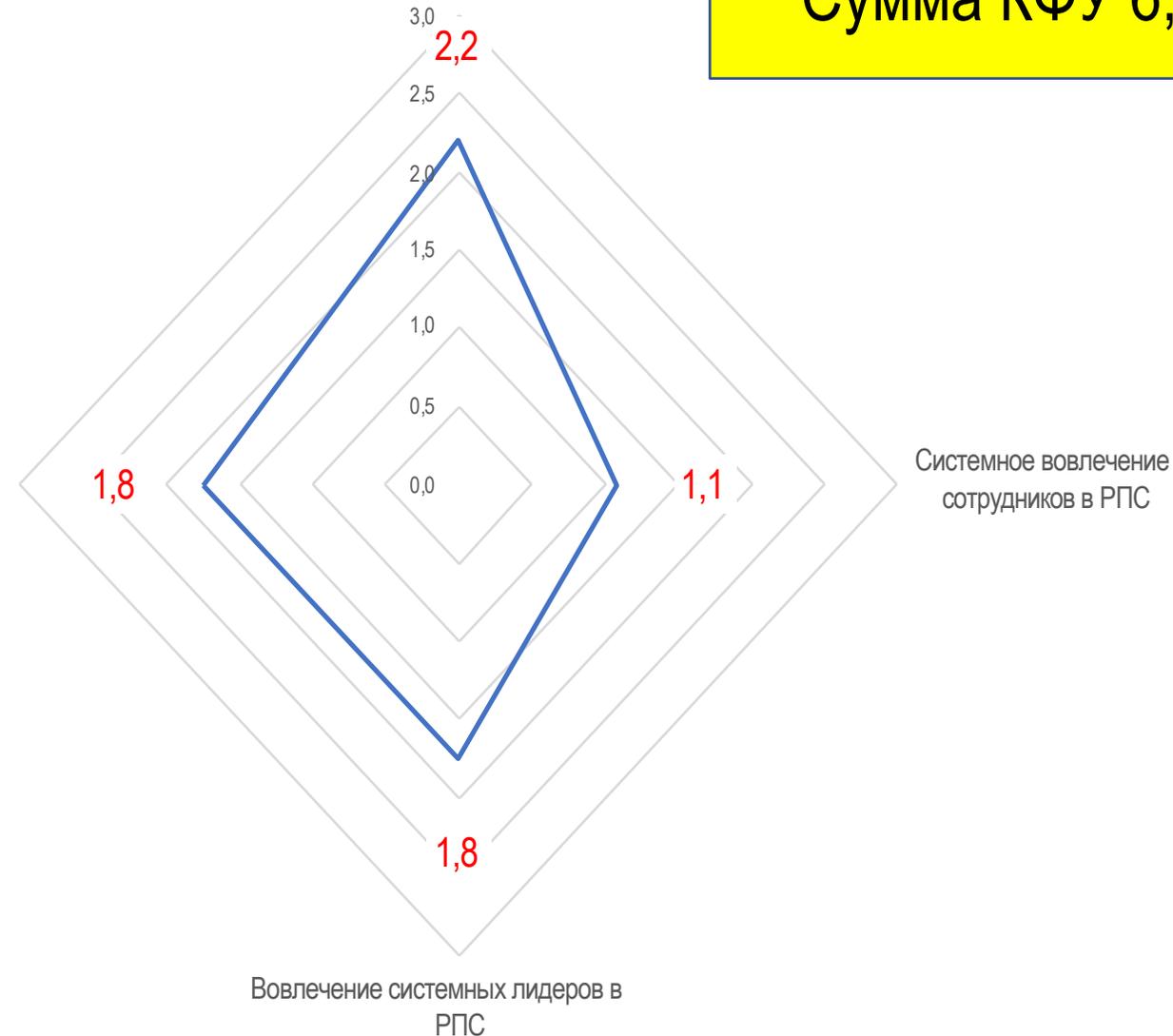
Оцените на сколько КФУ проявляются у вас

Ключевые факторы
успеха программы РПС

Наличие четких целей РПС и
механизмов их достижения

Сумма КФУ 6,8

Наличие сильной экспертизы по
РПС



Оценка

Риски

14,1 и более

Поражение

Поражение

Успех под
вопросом

11,1

7,1 – 14

Поражение

Успех под
вопросом

Достижение
целей

7 и менее

Успех под
вопросом

Достижение
целей

Прорыв

4 и менее

4,1 – 8

8,1 и более

КФУ

6,8



Создание **систем**
непрерывного операционного
совершенствования

Сергей Литти