A photograph of a business meeting with a blue overlay. In the foreground, a person's hand is pointing at a tablet displaying a line graph. Another person's hand is holding a pen over a document with various charts, including a bar chart and a pie chart. The background shows other participants in a meeting. The entire image is overlaid with a semi-transparent blue layer and various data-related icons like a globe, network nodes, and charts.

**«Проблемные области и факторы успеха
практики повышения производительности
труда на промышленных предприятиях»**

Москва, 17 апреля 2019 года

План выступления

ЧАСТЬ 1. Типичные «ошибки» повышения производительности труда на предприятиях

ЧАСТЬ 2. Комплексный подход к повышению производительности труда

- Подходы к оценке текущего и потенциального уровней производительности труда
- Классификация инструментов повышения производительности труда
- Управление рисками
- Оценка уровня готовности предприятия к изменениям и внедрение изменений

«Барьеры» повышения производительности труда:

- Отсутствие единого методологического подхода к оценки
- Неконкурентные факторы рынка
- Старые технологии – оборудование
- Снижение / недостаточность уровня квалификации персонала
- Противоречия между производительностью и качеством
- Нет индивидуальной мотивации на повышение персональной производительности труда
- Незнание корректной целевой численности и производительности на предприятиях отраслей

ЧАСТЬ 1. Типичные «ошибки» повышения производительности труда на предприятиях

ОШИБКА 1: Нет системного видения и сформулированной цели

Не сформировано единое видение целей и результатов повышения производительности труда – каждый преследует свои цели и конкурирует за лидерство своей позиции

У нас HR, финансист и
Главный инженер по-
разному понимают
производительность!

А что делать дальше?

Производительность
= сокращение

Мы не знаем, к чему все это
приведет...лучше подождем и
посмотрим!

ОШИБКА 1: Нет системного видения и сформулированной цели



ПРОБЛЕМА: Нет заинтересованности принимать действительно эффективные решения, разное понимание деталей задачи

НЕФТЯНАЯ ОТРАСЛЬ

ЗАДАЧА:

Повышение производительности труда

РЕЗУЛЬТАТ:

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

- Трудозатраты по обслуживанию сокращены на 5%
- Численность персонала увеличена на 2%,
- Операционные затраты остались на том же уровне

«Маркеры» повышения производительности труда:

- Сокращение оперативного и инженерно-технического персонала (исходя из существующих отраслевых показателей норм обслуживания и управляемости).
- Сокращение административно-управленческого персонала в ходе реинжиниринга бизнес процессов (функциональная оптимизация и создание укрупненных центров компетенций).
- Разработка ОРД и НТД, содержащих обновленные внутрикорпоративные стандарты проведения обслуживания и ремонтов (периодичность, расценки по трудозатратам, квалифицированные требования и т.п.) с учетом развития научно-технического прогресса последних 10 лет.

«Реальное» повышение производительности труда:

- Удельные операционные затраты на одну условную единицу оборудования (↓);
- Удельные затраты на ремонт одной условной единицы оборудования (↓);
- Объем условных единиц обслуживаемого оборудования на одного сотрудника ремонтного персонала (↑).

ОШИБКА 2: Проблемы диагностики

Фокус и уровень детализации при анализе не позволяет обеспечить нужный эффект при разумных затратах

Нельзя опираться только на лучшие мировые практики!

Анализ был слишком поверхностный!

Анализ был слишком глубокий – можно было сильно сэкономить!

Мы не учли специфику нашей компании при использовании бенчмарок!

ОШИБКА 2: Проблемы диагностики

Наняли 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

ПРОБЛЕМА: Был проведен слишком поверхностный анализ, который не позволил учесть технические пределы загрузки оборудования на отдельных участках, а также планы по развитию основной деятельности Компании

МЕТАЛЛУРГИЯ

ЗАДАЧА:

Сократить затраты на производство

РЕЗУЛЬТАТ:

Спустя полгода возникли следующие проблемы:

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

ОШИБКА 3: Не учтены риски

Решения разрабатываются только под проблему – без учетов возможных последствий их реализации

Решение то отличное,
только к чему оно привело
в итоге?!

Кто бы мог подумать?!

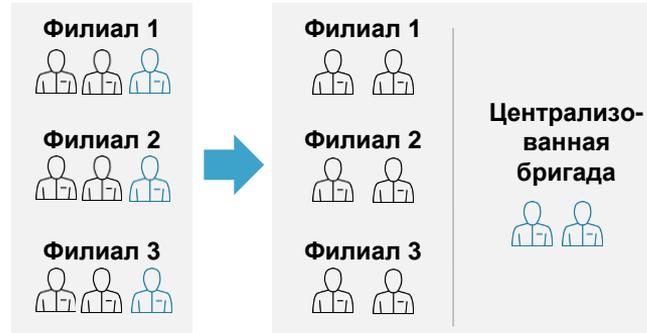
Нужно было думать о
последствиях!

Разработали эффективное
решение, внедрили...а
производительность
упала...

ОШИБКА 3: Не учтены риски

Решения разрабатываются только под проблему – без учетов возможных последствий их реализации

- Диагностика показала, что в филиалах немного работ по обслуживанию «сложного» оборудования, для выполнения которых держится своя бригада
- С учетом лучших практик, были сформированы централизованные бригады обслуживания сложного оборудования



ПРОБЛЕМА: Разработанное решение не было продумано с точки зрения зависимости оценки условий труда и заработной платы от квалификации специалистов с учетом условий текущего рынка труда

ЭНЕРГЕТИКА

ЗАДАЧА:
Повысить
производительность труда

РЕЗУЛЬТАТ:

- Специалисты, попавшие в централизованную бригаду, быстро приобрели высокий уровень квалификации и **были перекуплены** другими игроками на рынке
- Компании пришлось на какое-то время **существенно повысить уровень ФОТ** в централизованных бригадах, а затем вернуть прежнюю схему работы

ОШИБКА 4: Нет готовности к изменениям и совершенствованию

Решения разрабатываются только под проблему – без учета специфики компании и возможности его внедрения

Такое отличное решение, ну почему оно не прижилось?!

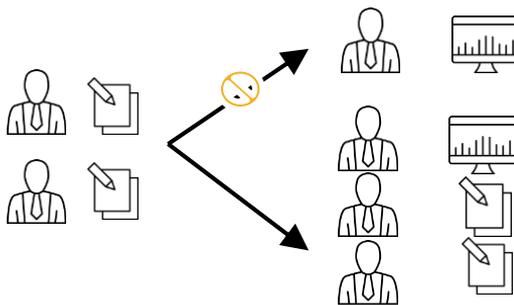
Не внедрилось!...

Наш персонал не потянул такие изменения и продолжал работать по-старому!

Слишком сложно!...

ОШИБКА 4: Нет готовности к изменениям и совершенствованию

- Анализ показал избыточные трудозатраты на дублирующееся ведение данных в разных системах и на передачу данных между разными уровнями управления
- Было разработано и внедрено новое ПО, позволяющее вести единую базу данных



ПРОБЛЕМА: Персонал не смог освоить нововведения (недостаточная квалификация) и начать работать «по-новому»

ЖКХ

ЗАДАЧА:

Сократить трудозатраты на планирование работ по ТО

РЕЗУЛЬТАТ:

Фактически производственники «старшего поколения» не освоили новое ПО и назначили в подразделениях отдельных инженеров, единственной задачей которых стала работа с новой системой, причем во многих случаях параллельно продолжалось ведение данных в Excel

ЧАСТЬ 2. Комплексный подход к повышению производительности труда

AIRR — комплексный подход к повышению операционной эффективности

ОШИБКИ

Нет системного видения
и сформулированной цели

Проблемы диагностики

Не учтены риски

Нет готовности к изменениям
и совершенствованию



РЕШЕНИЕ

Ambitions: обеспечить единое видение целей и мотивацию на изменения

Industry 3d methods: фокус и уровень детализации при анализе, который позволит обеспечить нужный эффект при разумных затратах

Risk – model: предусмотреть возможные риски и долгосрочные последствия изменений

Readiness to change: обеспечить все необходимое для успешной самостоятельной работы в новых условиях (без консультантов)

AMBITIONS: ОБЕСПЕЧИТЬ ЕДИНОЕ ВИДЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И МОТИВАЦИЮ НА ИЗМЕНЕНИЯ



- **Goals** – постановка цели, целевых показателей (значений) и определение направлений использования резервов
- **Metrics** – правильно подобранные и измеряемые метрики
- **Motivation** – мотивация всех заинтересованных сторон на каждом этапе



INDUSTRY 3D METHODS: ПРАВИЛЬНО ПОДОБРАННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА



	Уровень анализа	Контур анализа	Инструменты анализа	Недостатки
	MACRO	<ul style="list-style-type: none"> • Компания / площадка 	<ul style="list-style-type: none"> • Макро-Бенчмаркинг (внешний, внутренний, ретроспективный) • Экспертные интервью • Анализ стейкхолдеров и рынков • Электронный опрос мнений персонала • Документальный анализ 	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективность «операций» не будет затронута – следует готовиться к серьезным изменениям
	MIDDLE	<ul style="list-style-type: none"> • Цех • Производственный процесс 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ отчетной документации • Анализ динамики изменений • Экспертиза по лучшим практикам • Фотографии рабочего дня 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокие требования к отраслевому опыту экспертной команды
	MICRO	<ul style="list-style-type: none"> • Отдельные операции 	<ul style="list-style-type: none"> • Картирование потока создания ценности • Process mining • Карты логистических потоков • Хронометраж; • Спот-скрин анализ 	<ul style="list-style-type: none"> • Долго и трудозатратно

RISK-MODEL - ПРЕДУСМОТРЕТЬ ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ И ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЙ



РИСКИ БЕЗОПАСНОСТИ

- ПБ, ОТ и ООС
- Квалификация и культура производства

РИСКИ РЕГУЛЯТИВНЫЕ

- Изменение рыночных условий
- Изменение местных органов власти

РИСКИ НАДЕЖНОСТИ:

- Невыполнение готовности по мощности
- Невыполнение «социальных» гарантий по теплу

Изменения в планах / стратегии

- Планы по увеличению/сокращению масштаба деятельности
- Изменение задач
- Ограничения в ресурсах

Барьеры внешней среды:

- Наличие квалифицированных поставщиков
- Регуляторные ограничения
- Влияние конкурентов



Влияние смежных процессов / производств:

- Скорость ответов на запросы (например, закупки)
- Изменения в распределении ответственности
- Новые условия / требования к процессу

Пример из проекта ПТ ТЭС

READINESS TO CHANGE: ОБЕСПЕЧИТЬ ВСЕ НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ УСПЕШНОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

