

Система управления организационным развитием

Литти Сергей Павлович

Доктор бизнес администрирования



Моя миссия:

Вдохновлять людей на поиск новых возможностей и поддерживать их в достижении экстраординарных целей.

E-mail: expert1@mail.ru

Skype: LittiSP



Пропаганда программы развития производственной системы ускоряет процесс ее принятия

70% программ реформирования не достигают поставленных целей

Командная поддержка - не отъемлемая часть успешных программ

Причина неудачного внедрения - отсутствие системного подхода

Вовлечение людей и их мотивирование на поддержку программы преобразований - залог устойчивого и непрерывного развития

Прежде чем активно разворачивать Производственную систему разработаете цели, стратегию и политику внедрения

Развитие и обучение людей - базовое условие успеха

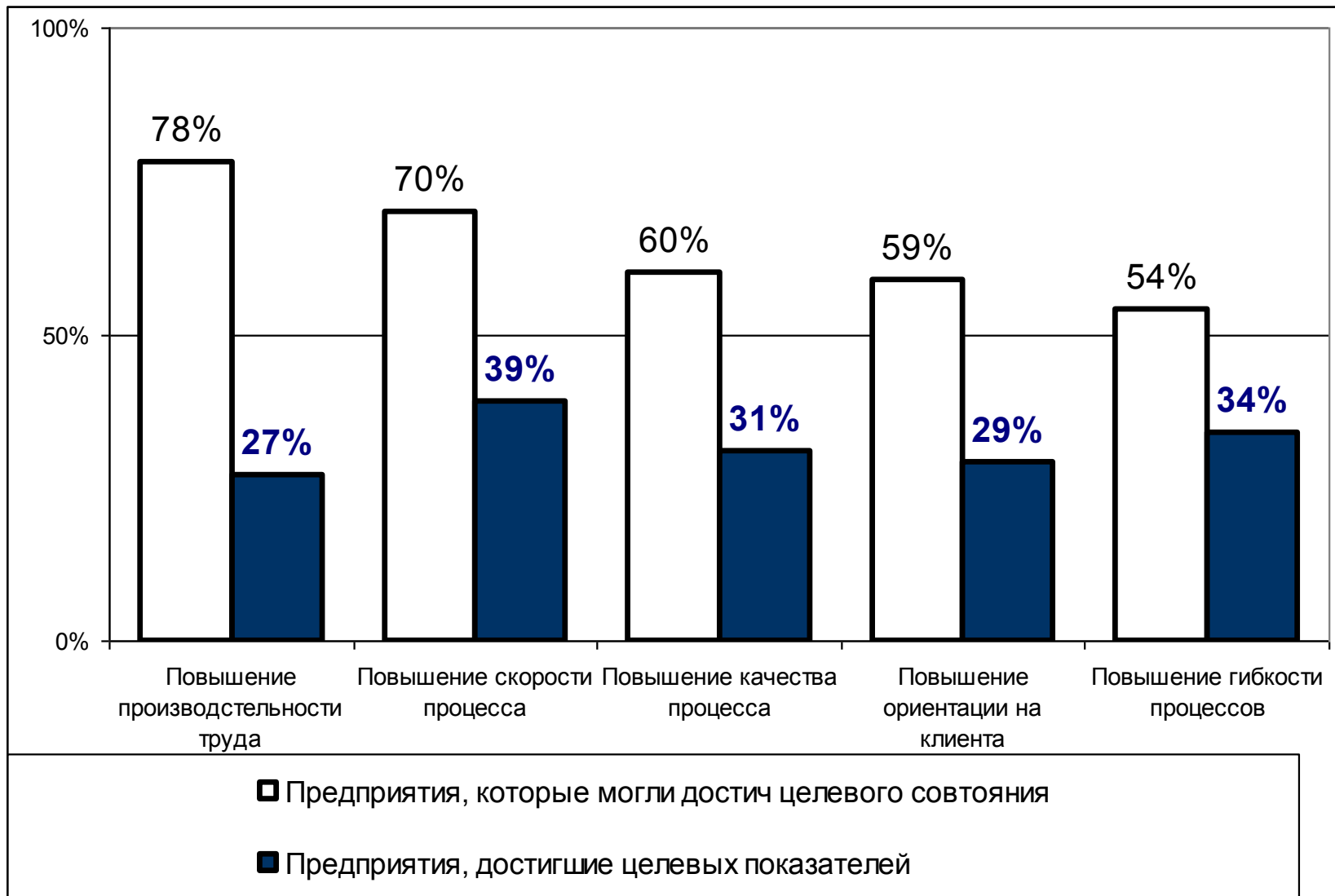
Управление преобразованиями есть ряд процессов, который следует стандартизировать

```
graph LR; A[Экономические процессы] --> B[Инновационные процессы]; B --> C[Стратегические процессы]; C --> D[Операционные процессы]; D --> E[Корпоративные управленческие процессы]; C --- F[ ]; D --- F;
```

Успех программы реформирования не гарантирован

© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

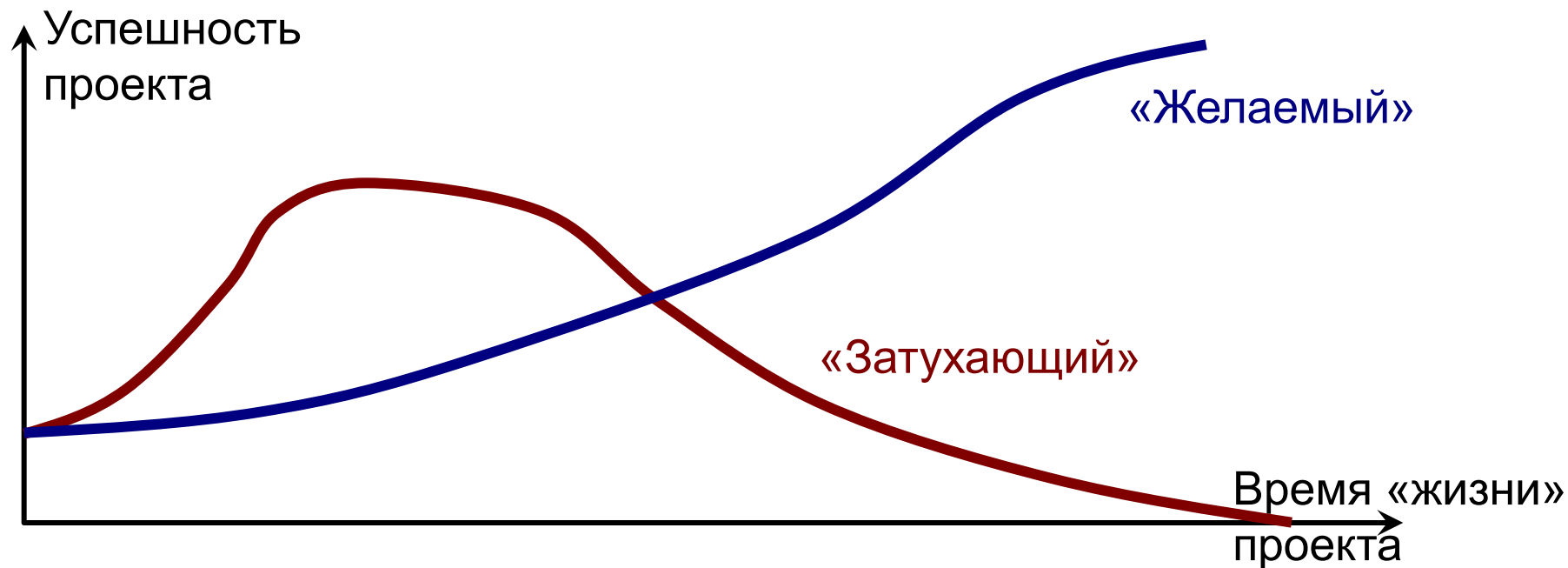
trudexpert.pro



© trudexpert.pro 2013

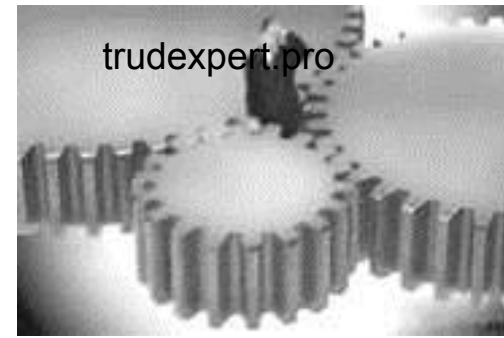
+7 (921) 317-71-50
К. Файлингер, И. Фишер 2002

производства подчас имеют затухающую динамику



© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

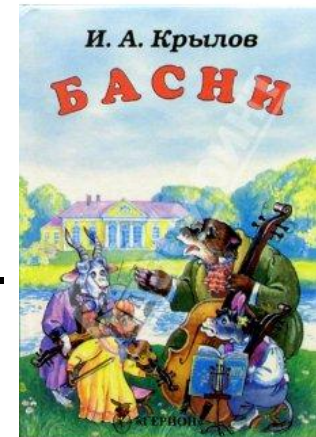
trudexpert.pro



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



Вера в то, что новая техника и технологии, автоматизация смогут решить все проблемы.



Перестройка организационной структуры, укрупнение, разукрупнение, объединение и т.п.



Изменение системы оплаты труда.

2. Смысл и цель изменений не понятны коллективу.



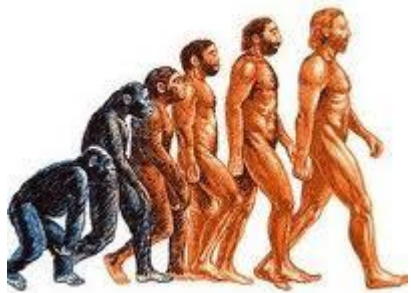
Полное удовлетворённость текущей ситуацией.



Стратегия формулируется лишь в области рынка и финансов, нет целей в области улучшения бизнес-процессов.



3. Цели, в каком направлении должны идти изменения, формулируются недостаточно ясно.



Нет виденья конечного состояния, плана внедрения, последовательности этапов, фаз и т.п.

Пропаганде и информированию не уделяется должного внимания.



4. **Намеченные изменения принимаются под сильным нажимом времени.**



Многие руководители ставят задачу внедрить ПС за год, при этом нужно понимать что для этого необходимо не менее 3-5 лет.



5. **Многие сотрудники из-за постоянного появления новых намечаемых изменений считают, что им с этим не справиться.**

В любой организации больше количество проблем, требующих решений, попытка решить все проблемы здесь и сейчас.

6. Потенциал идей сотрудников относительно изменений используются слишком мало.



Создание группы экспертов «отделенных» от производства, работающих в режиме «разведывательно-диверсионной группы».



7. Изменения вводятся сверху вниз, с потребностями сотрудников не считаются.

«Один герой и тысяча помощников»



1. Наше руководство активно включается в разработку намечаемых изменений и поддерживает их.



Руководители высшего звена лично участвует в проектах

Руководители высшего звена непосредственно общаются с проектными командами



Руководители высшего звена сами используют инструменты производственной системы



2. Рабочие группы, необходимые для проведения комплексных проектов изменений, сформированы со смыслом.

3. Для осуществления обширных проектов изменений мы привлекаем внешних модераторов / консультантов.



4. В намечаемых изменениях никакие темы не являются запретными.



5. Успех проектов изменений измеряется сравнением с первоначально поставленными целями.

6. В проектах изменений имеется журнал обязанностей (цели, критерии измерения, запланированные этапы действий, ось времени)

© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013



trudexpert.pro



7. У нас есть все необходимые для процесса изменений ресурсы.

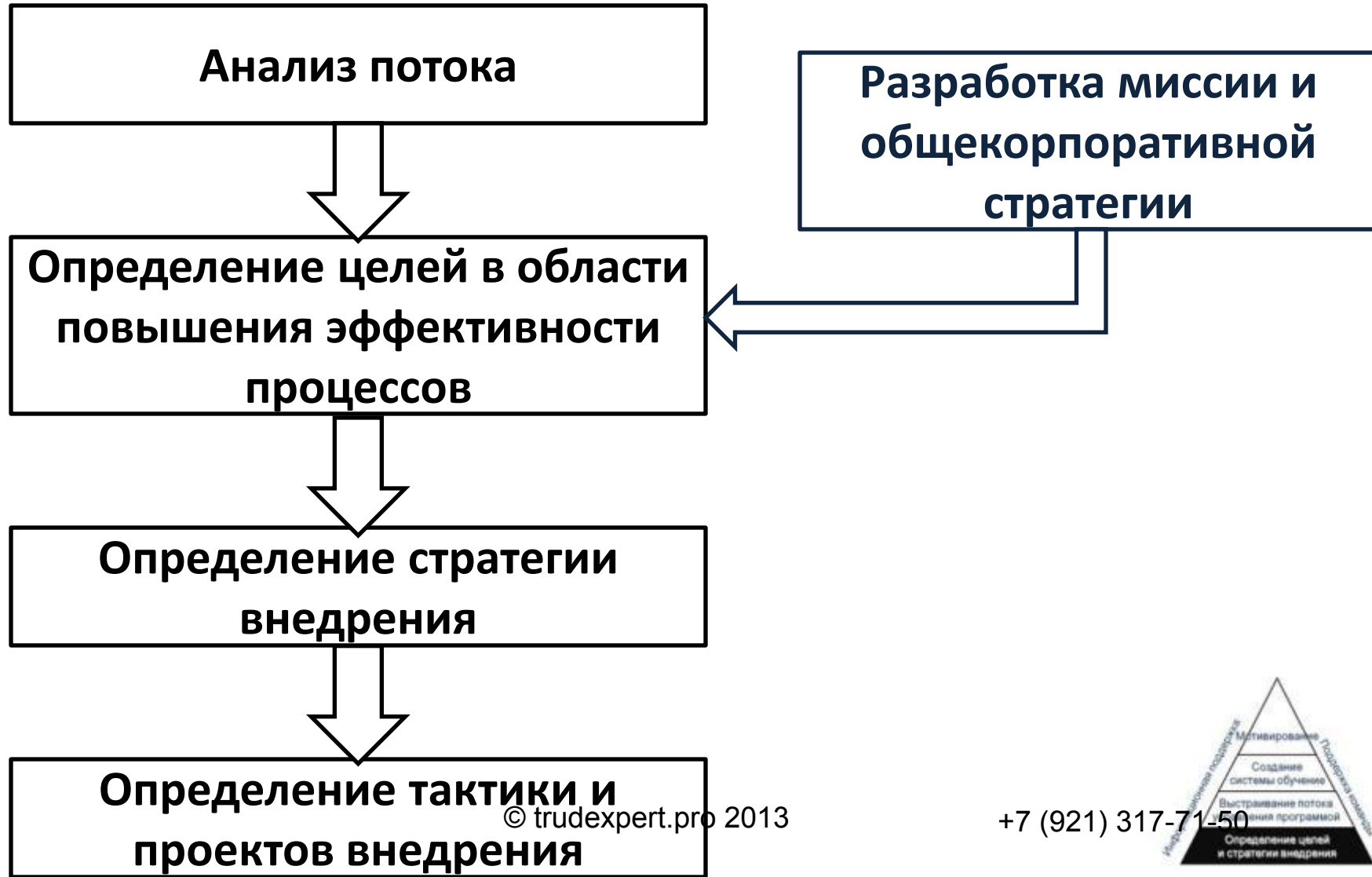
Для успешного внедрения необходимо использовать системный подход

© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

trudexpert.pro



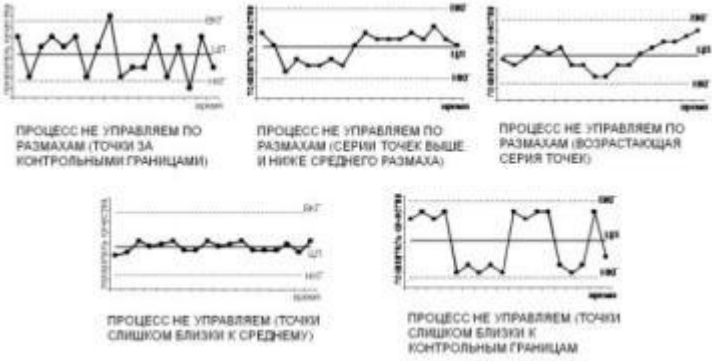
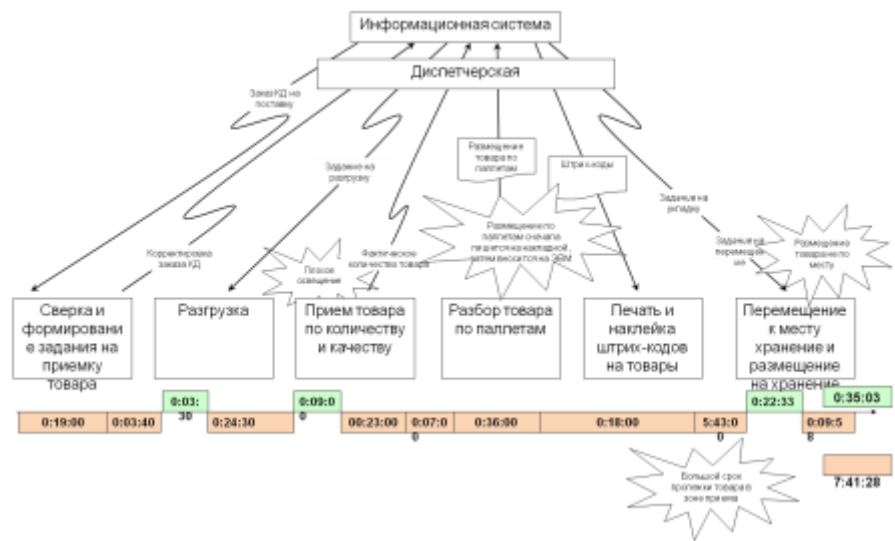
Принимай решения с учетом долгосрочной перспективы (Дао Toyota)



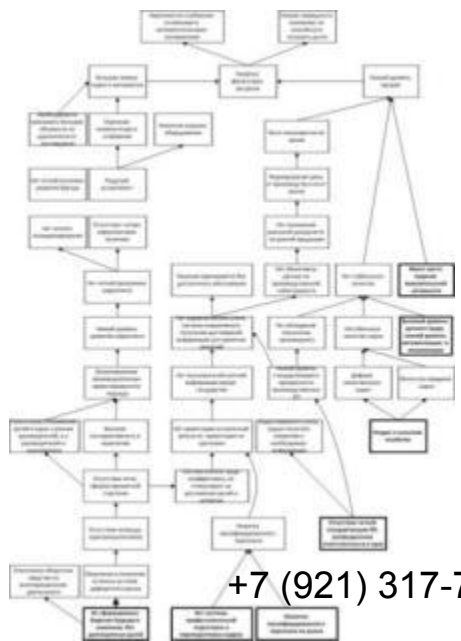
Анализ для разработки стратегии повышения эффективности

© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013 tradexpert.pro

Картирование потока создания ценности



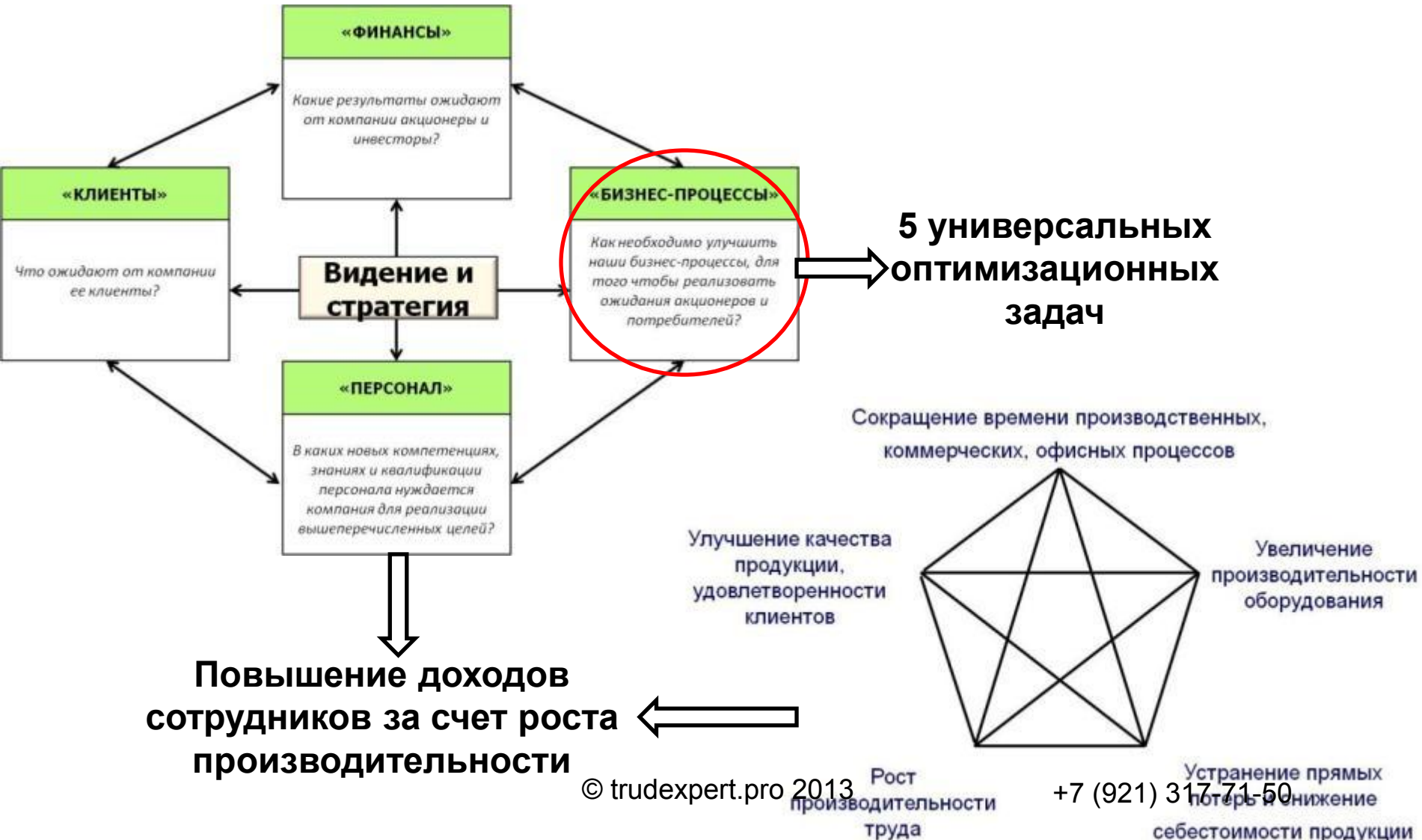
Статистические методы анализа



Анализ и структурирование проблем («5 Почему», Дерево текущей реальности).

Определение целей и стратегии в области повышения эффективности

Важнейшая задача – обеспечить единство стратегии



Стратегия определяет последовательность и масштабность внедрения

© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

trudexpert.pro

Этап внедрения	1 кв. 10	2 кв. 10	3 кв. 10	4 кв. 10	1 кв. 11	2 кв. 11	3 кв. 11	4 кв. 11
1. Цех 1.	■							
1.1. Картирование потока	■		■					
1.2. Развертывание 5С и Визуальных методов управления	■							
1.3. Внедрение ВЭС		■						
1.4. Стандартизация потока		■						
1.5. Решение задачи 1	■							
1.6. Решение задачи 2			■					
1.7. Формирование ячейки 1				■				
2. Торговый дом				■				
2.1. Стандартизация процессов				■				
2.2. Сокращение запасов готовой продукции					■			
2.3. Внедрение 5С и визуальных методов управления					■			
2.4. Организация склада готовой продукции по Лин принципам						■		

Программа развития производственной системы

«Инструментально-ориентированные» проекты (программы)

- Картирование потоков создания ценности.
- Стандартизации.
- 5С и Визуальные методы управления.
- Всеобщая эксплуатационная система.
- Управление качеством.
- Статистические методы управления.
- Повышение безопасности труда и окружающей среды.
- Развитие социально-бытовых условий труда.
- Управление проектами.
- Прочие проекты

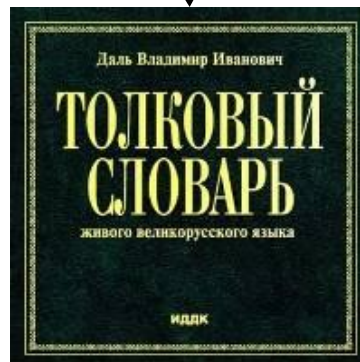
«Проблемно-ориентированные» проекты (программы)

Перечень проблем, которые должны быть решены.

Политика – документ, дающий основание для сравнения всех решений.
Все люди мыслят по разному, но действовать должны едино.



Цели



**Основные
понятия и
определения**



**Принципы
управления**
+7 (921) 317-71-50

© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013 tradexpert.pro Сформулируйте показатели результативности и эффективности по программе повышения эффективности

Советы по формулированию:

1. Пишите коротко.
2. Укажите формулу расчета.
3. Определите откуда будет браться информация.
4. Определите кто будет предоставлять исходную информацию.
5. Укажите кто будет ее контролировать.

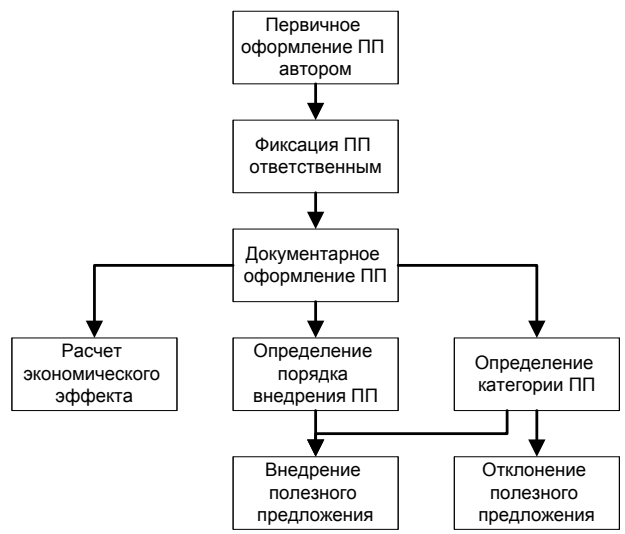
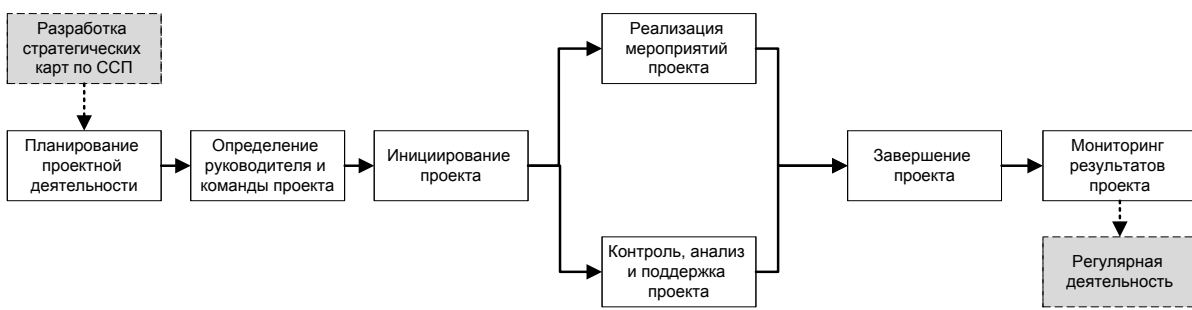
Правильный процесс дает правильный результат (Дао Toyota)

© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013 trudexpert.pro



Сформировать команды внедрения, четко определите права и обязанности

Определите порядок реализации проектов, в основе которого лежит цикл PDCA



Разработаете процесс работы с предложениями сотрудников, чтобы не упустить ни одной идеи

© trudexpert.pro 2013

+7 (921) 317-7100



Нужно единую систему управления проектами

© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

trudexpert.pro



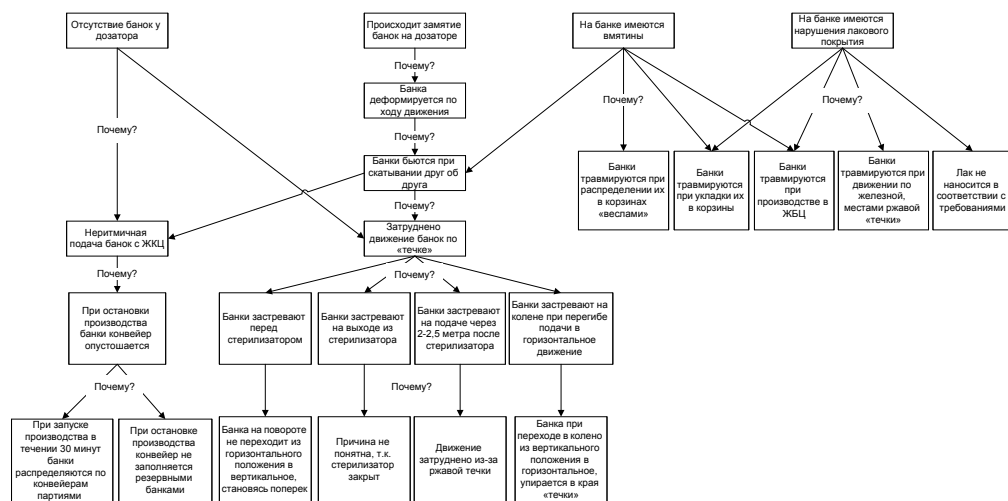
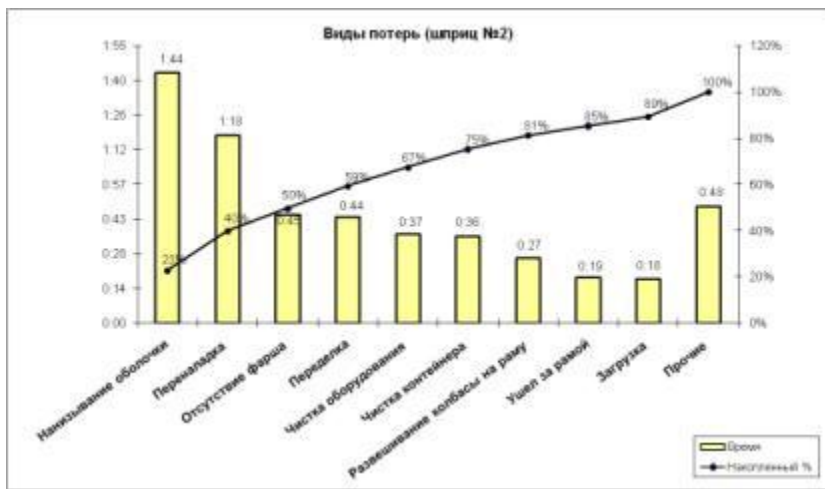
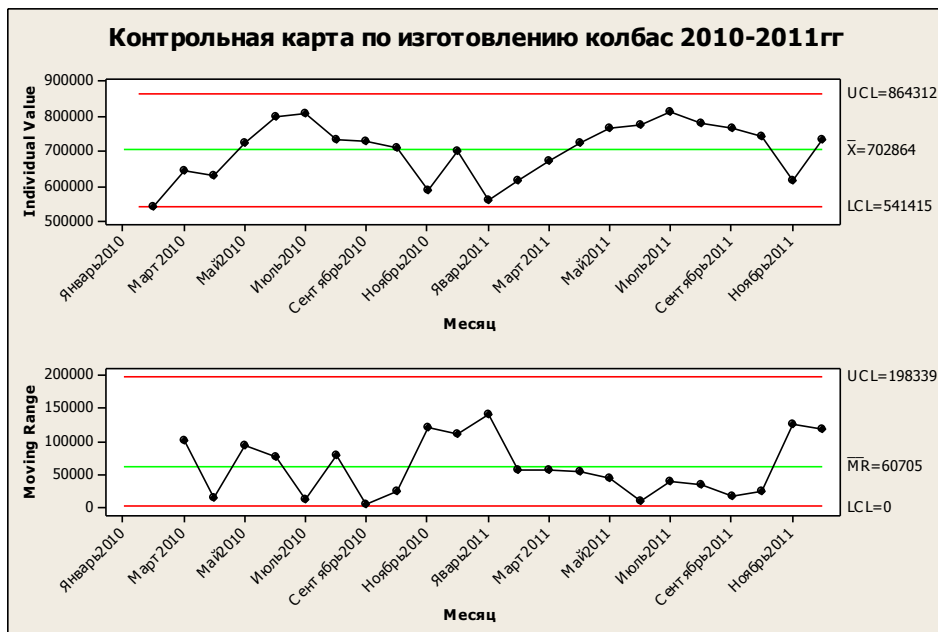
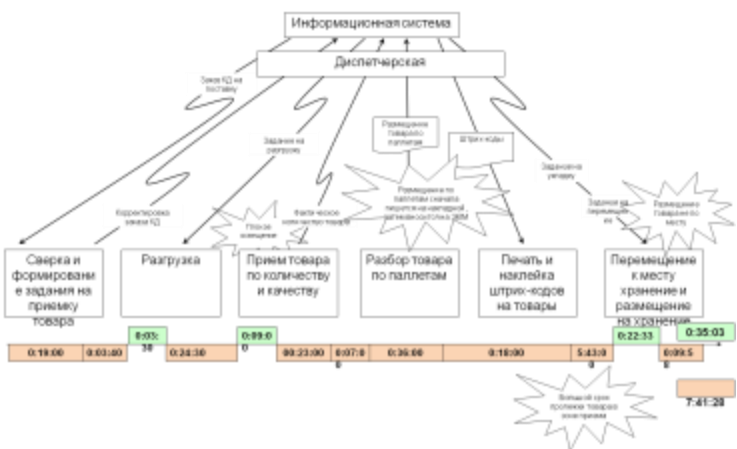
По каждому типу проектов может быть разработаны свои процедуры организации проектной деятельности.

В ГК «MaBP» создан единый проектный офис

Прежде чем действовать, глубоко разберитесь в текущей ситуации

© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

trudexpert.pro

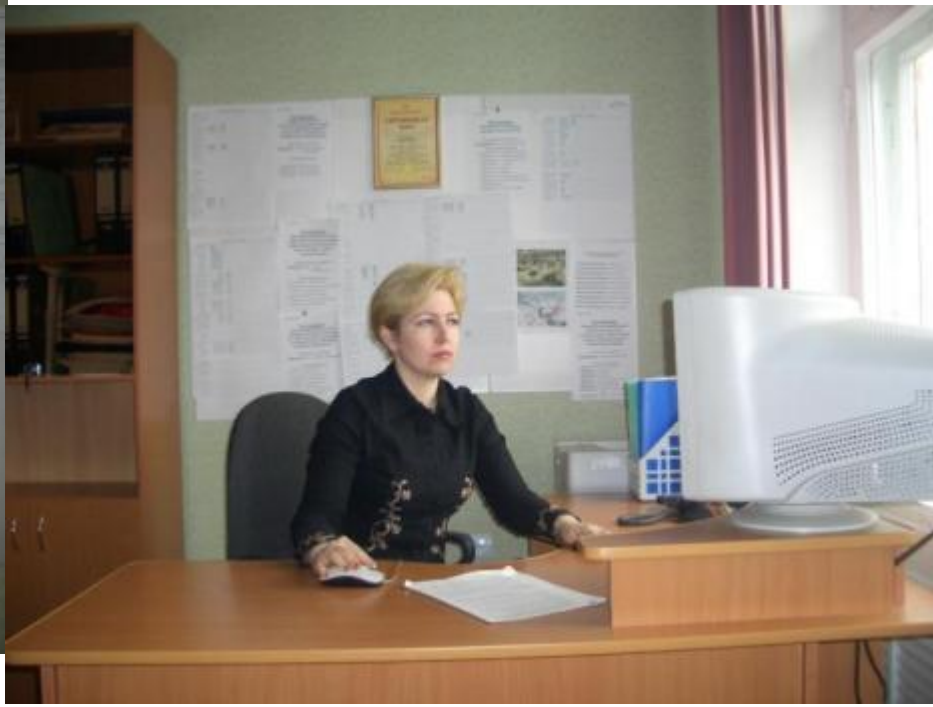
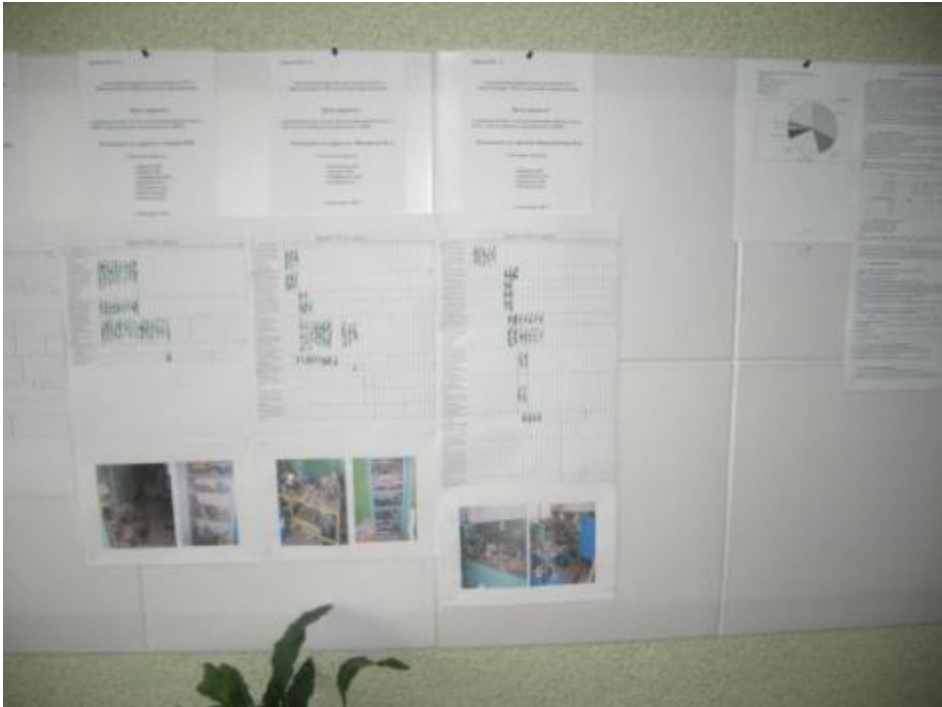


Визуальные методы оперативного контроля

© НАЦИОНАЛЬНЫМ ЦЕНТРОМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

trudexpert.pro

проекта



Мероприятия	Июль															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	28	29	30	31
Мероприятие 1	☆	■	■	■	■	■	■	■	☆	■						
Мероприятие 2							☆	■	■	■						☆
...																
Мероприятие v									☆					☆		

© trudexpert.pro 2013

+7 (921) 317-71-50

У руководителя проектов, на участках внедрения, куратора, исполнителей.

Визуальные методы контроля портфелем

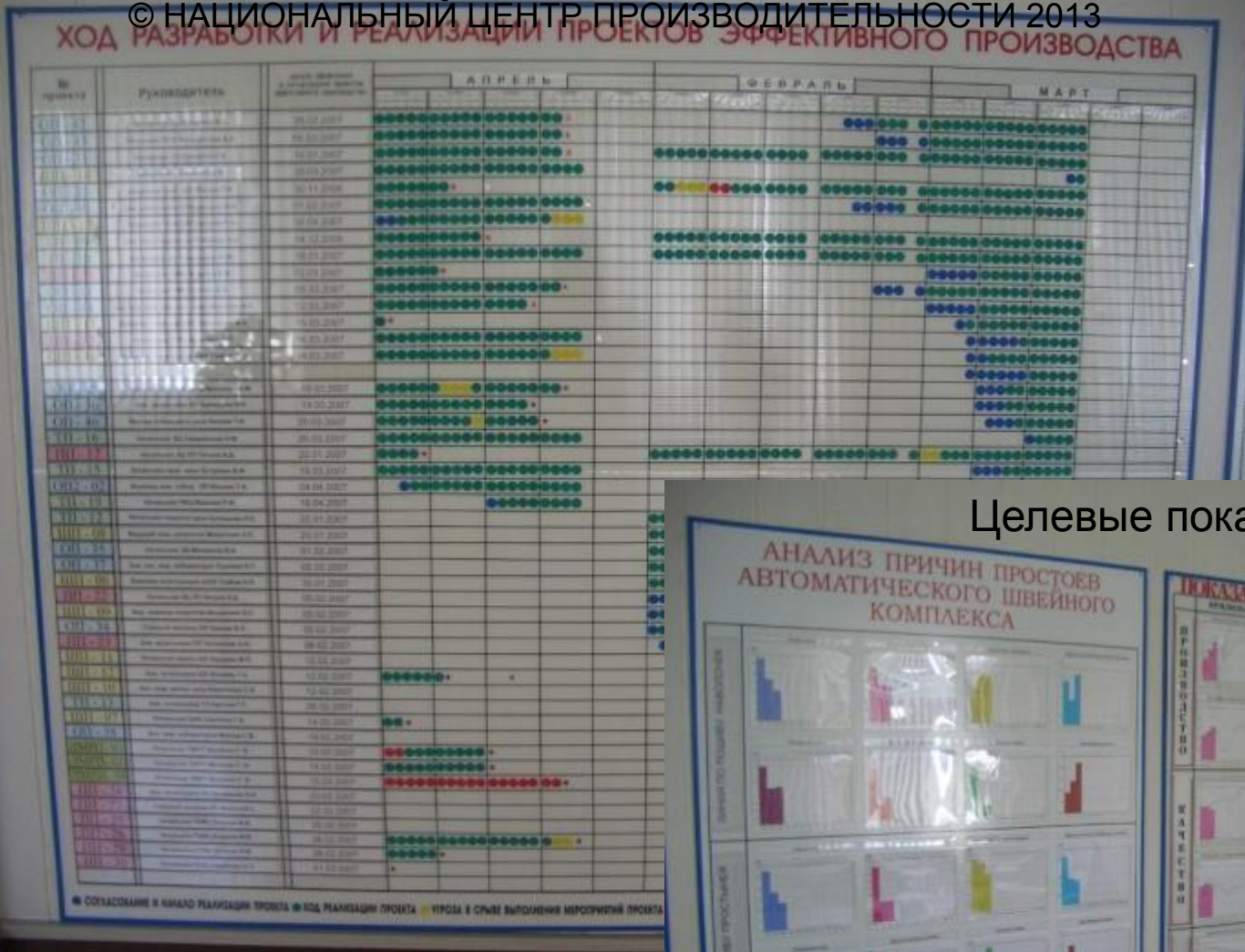
© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

trudexpert.pro

проектов

Подразделение	Название проекта	Категория	Руководитель проекта	Июнь					Июль										
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5						
Подр. 1	Название проекта 1	A	Руководитель 1																
Подр. 1	Название проекта 2	B	Руководитель 2	☆										☆					
Подр. 1	Название проекта 3	B	Руководитель 3		☆														☆
Подр. 2	Название проекта 4	A	Руководитель 4																
Подр. 2	Название проекта 5	B	Руководитель 5																☆
Подр. 3	Название проекта 6	B	Руководитель 6																☆

Символ		Обозначение
Звезда	☆	Даты начала и окончания мероприятия.
Зеленый цвет		Мероприятия проекта выполняются без проблем.
Желтый цвет		По крайней мере одно мероприятие проекта еще не просрочено, но имеет такой риск.
Красный цвет		По крайней мере одной мероприятие проекта просрочено, по нему имеются явные проблемы.
Синий цвет		Проект на согласовании (может использоваться по решению руководителя)



Структура на слайде выше

Целевые показатели



Генеральный директор
Руководители подразделений

Добавлять ценность компании, развивая своих людей (Дао Toyota)

© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

trudexpert.pro

Необходимо целенаправленная программа обучения по следующим категориям:

Лин-экспертов – сотрудников, которые непосредственно руководят и реализуют проекты и мероприятия.



Ключевые партнеры Лин-программы – руководители и специалисты, которые должны вовлекаться и поддерживать в проекты.

Все иные сотрудники.



Программа подготовки внутренних тренеров

© TrudExpert.Pro 2013

+7 (921) 317-71-50



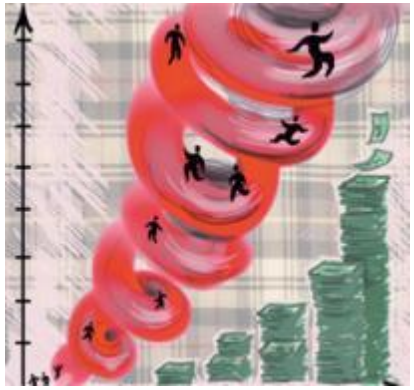
Станьте обучающейся структурой за счет

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

trudexpert.pro

неустанного самоанализа и непрерывного совершенствования (Дао Toyota)

Постоянно ставить задачи перед руководителями всех уровней по повышению эффективности.



Определение и постоянный мониторинг показателей эффективности потока.

Руководителям высшего уровня непрерывно проявлять заинтересованность, вовлеченность и поддержку.



Быть приверженным принципам Бережливого производства.

© trudexpert.pro 2013

+7 (921) 317-71-50



Увяжите систему вознаграждения с развитием Бережливой культуры

© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

trudexpert.pro

Решите как вы будете поощрять следующие категории сотрудников:

1. Руководителей.
2. Сотрудников участвующих в проектах.
3. Сотрудников подающих полезные предложения.
4. Сотрудников на участках внедрения

Увяжите систему мотивирования руководителей с развитием Бережливой культуры

© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

trudexpert.pro

**Денежное вознаграждение
руководителей**

**Вознаграждение за
достижение показателей
регулярной деятельности**

**Вознаграждение за решение
задач по повышению
эффективности**

**Показатели
результативности**

- Размер прибыли
- Выполнение плана продаж
- Выполнение плана производства
- Уровень дебиторской задолженности и т.д.

**Показатели
эффективности**

- Неудовлетворенный спрос
- Себестоимость обработки
- Полная эффективность оборудования
- оборачиваемость запасов и т.д.

**Выполнение плана
проектов**

- Реализация проектов в срок
- Достижение целей проектов
- Соблюдение затрат по проектам

**Работа с
сотрудниками**

- Количество внедренных предложений сотрудников
- Количество обученных и аттестованных по Лин
- Аттестация подразделения по 5С
- Уровень информированности

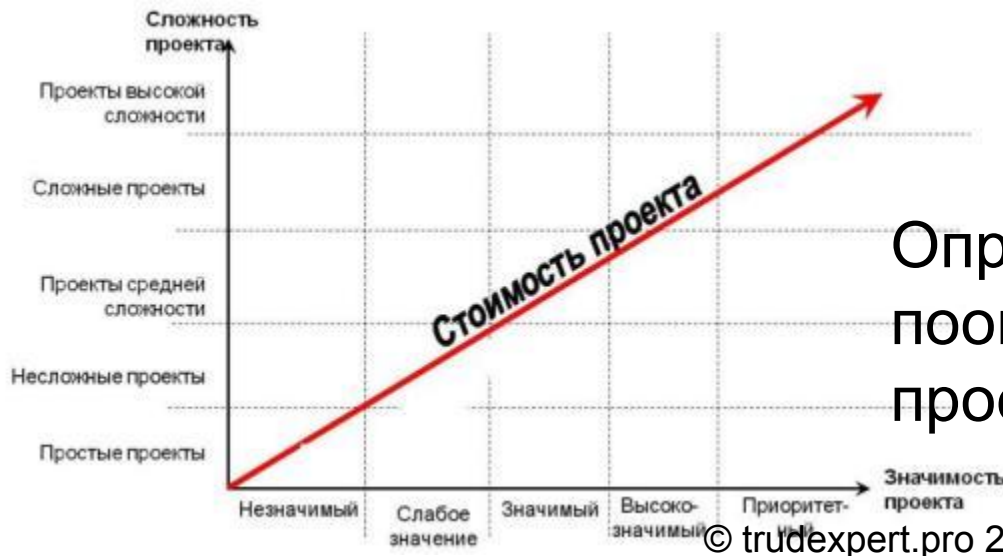
Продумайте как будут поощряться сотрудники которые подают полезные предложения и сотрудников на участках внедрения

© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

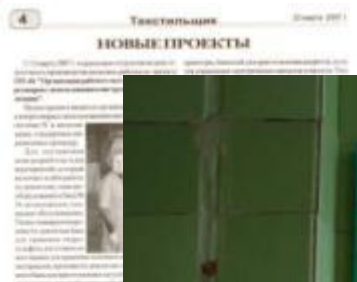
trudexpert.pro

При работе с предложениями следует оговорить поощрения:

1. За подачу.
2. За внедрение.
3. За работу с предложениями.



Определите будут ли как-то поощряться участники проектов.



Месяц Системы Эффективной Производства

- Рост благосостояния работников комбината
- Наиболее полное удовлетворение запросов потребителей;
- Совершенствование производства;
- Сокращение потерь времени, материалов;
- Развитие творческой инициативы всех комбината

"Мы не ждем - мы улучшаем!"

ОКНО СЭП

РЕМОНТНО-МЕХАНИЧЕСКИЙ ЦЕХ ОТДЕЛОЧНОГО ПРОИЗВОДСТВА

ПОЛЕЗНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ТЕКУЩИЕ ПРОЕКТЫ СЭП

ЭТО ВАЖНО ЗНАТЬ!

ВАШИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Необходимые телефоны:

Начальник цеха Эксперт СЭП Ведущий специалист по з/п

ИНФОРМАЦИЯ

СЭП в действии!

Молния

...и вы тоже можете стать участником СЭП!

Секрет успеха - это участие в СЭП!

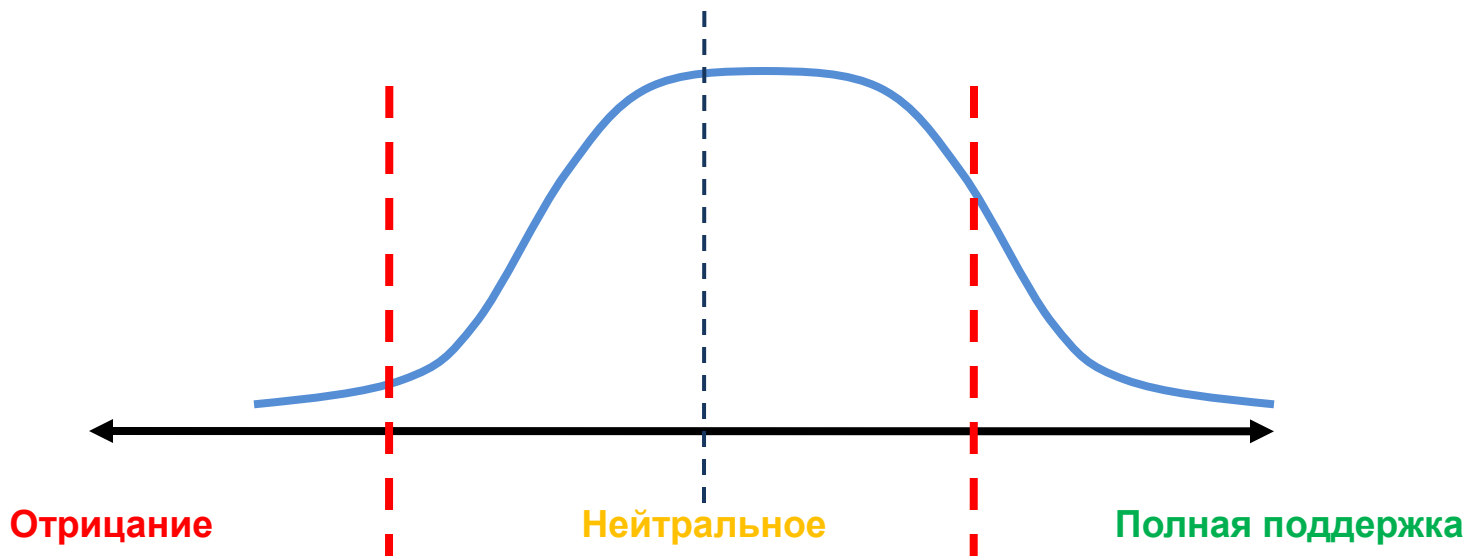
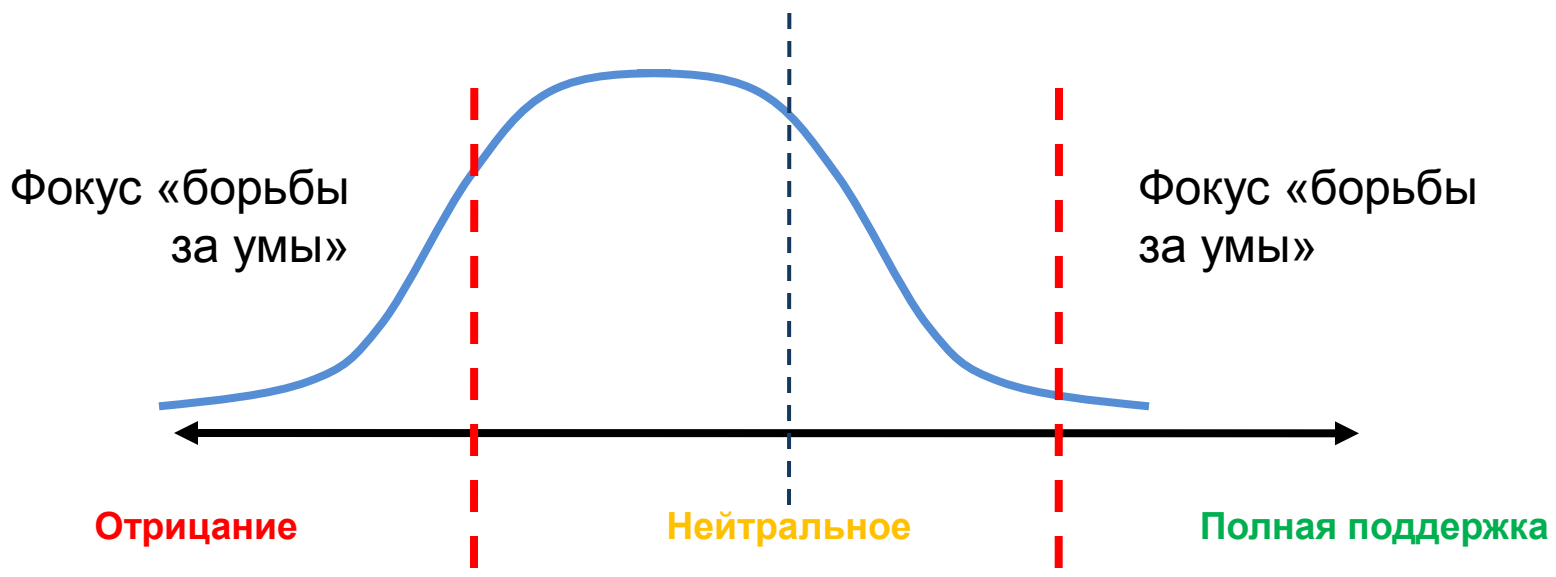
Расширение круга участников СЭП

Проекты в разработке

Лично увидеть наши результаты - получить детальное представление!

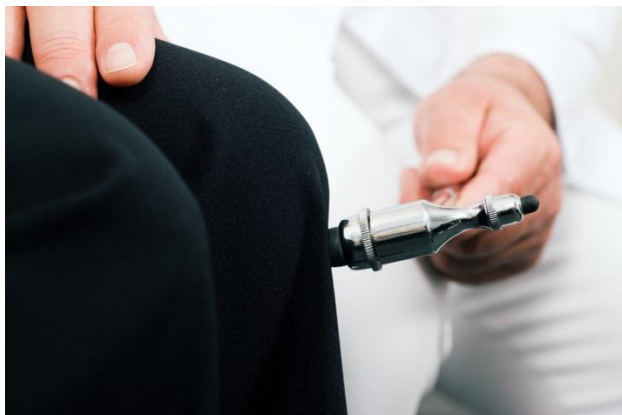
Высшее руководство компании	Лидеры внедрения в целом Несут безусловную ответственность за успех Формулируют цели, стратегию и политику внедрения Оказывают поддержку проектам
Руководители подразделений	Несут безусловную ответственность за внедрение в подчинённых подразделениях Руководят проектами Организуют работу с предложениями Обеспечивают работу команд внедрения
Сотрудники подразделений	Участвую в проектах как разработчики Отвечают за поддержку и развитие новаций и стандартов
Отделы внедрения ПС	Разрабатывают методологию Курируют проекты, обеспечивают контроль Обучают ПС Участвую в проектах
Ключевые партнеры ПС	Поддерживают проекты

Поддержка команды

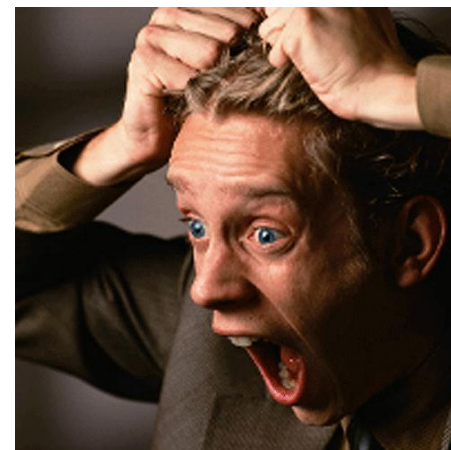




Сопротивление изменениям –
нормальная реакция человека



Нужно ее ожидать и не удивляться, тем
более остро реагировать ее проявлению



Каждое «НЕТ» приближает нас к «ДА»

Система - способствует преодолению сопротивления

© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

trudexpert.pro



**Системность создает последовательность,
понимаемость происходящего, непрерывность.**

© НАЦИОНАЛЬНЫМ ЦЕНТРОМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013 tradexpert.pro

Самый эффективный способ преодоление сопротивление приверженность лидера и управленческой команды

Лидер участвует в проектах

Активно работает с проектными командами

Применяет инструменты ПС

Если лидер не проявит действенной поддержки и участия все обречено на провал



1. Успех не гарантирован.

2. Для повышения вероятности успеха следует управлять программой Лин-преобразований как системой, включающей 5 элементов:
 - Формулирование стратегии внедрения.

 - Стандартизация связанных с внедрением процессов: работы по проектам и предложениями сотрудников.

 - Создание всеобъемлющей системы подготовки Лин-специалистов.

 - Разработка системы вовлечения сотрудников в непрерывные улучшения.

 - Обеспечение командной и информационной поддержки.

Спасибо

Литти Сергей Павлович

Доктор бизнес администрирования

Директор по организационному развитию УК «МаВР»

expert1@mail.ru

rus_expert1@gmail.com

© trudexpert.pro 2013
Skype: LittISP

+7 (921) 317-71-50