

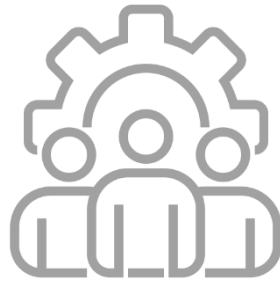
**ПРИМЕНЕНИЕ БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ  
ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТАХ**

# О спикере



## Антон Маркин

руководитель проектов  
АНО «Россия – страна возможностей»  
Мастерская управления «Сенеж»  
Направление «Мастерская эффективности»



**более 15 лет**

ведение проектов



**11 лет**

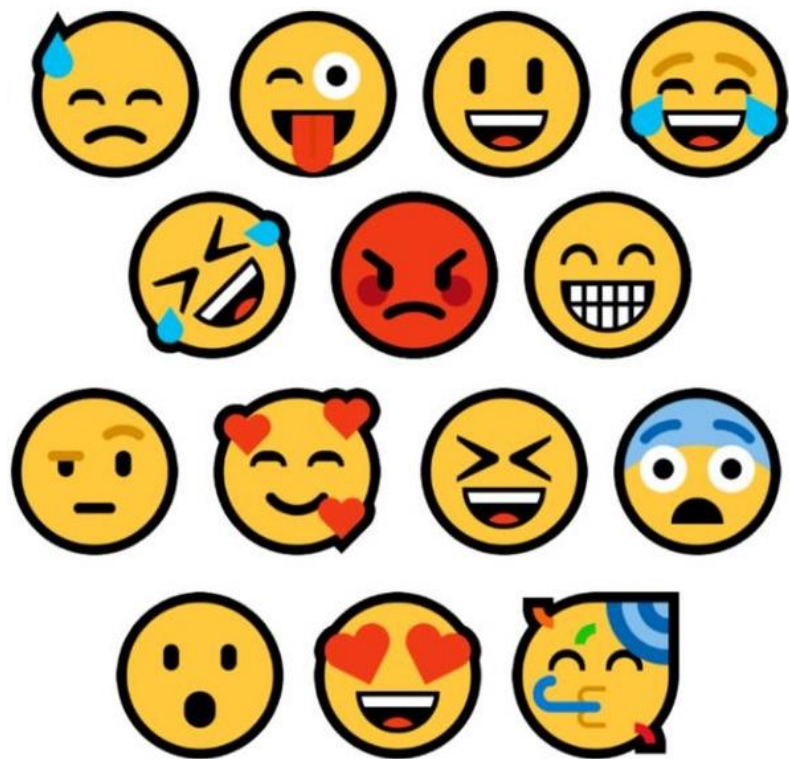
в бережливом  
производстве



**более 30 проектов**

реализовано

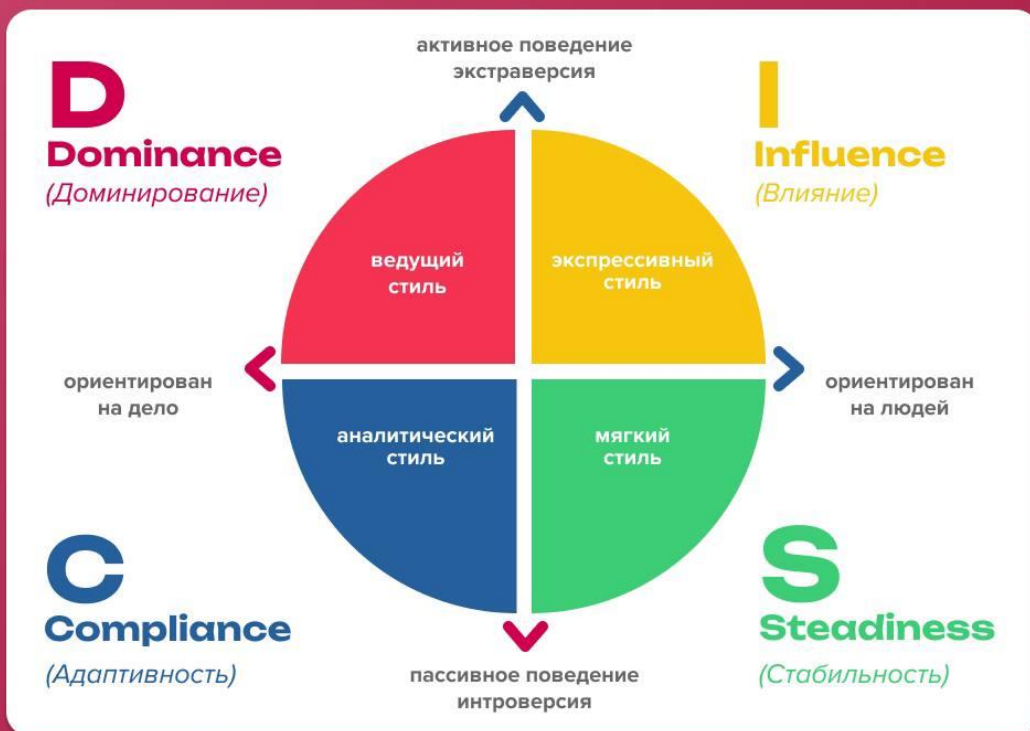
# Мы привыкли общаться символами



# Сфера деятельности по типу личности

**Каждая буква** — это аббревиатура из названий типов личности

**Вертикальная ось** — это восприятие окружающей среды (враждебная или дружественная), а горизонтальная указывает на поведение (активное или пассивное)



## Характеристика типов личности

**D Доминирование**  
Активные действия во враждебной среде

**Властные завоеватели, ориентированные на результат.** Прямолинейны, нетерпеливы, самоуверенны, быстро принимают решения. Не боятся противостояний с другими: их мотивирует высококонкурентная среда.

**I Влияние**  
Активные действия в дружественной среде

**Оптимисты по жизни,** влияют на окружающих в позитивной форме, в первую очередь ориентируются на человеческие взаимоотношения. Обаятельные, открыто выражают свои эмоции, используют силу убеждения и избегают враждебных ситуаций.

**S Стабильность**  
Пассивные действия в дружественной среде

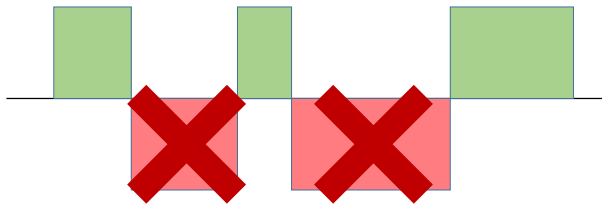
**Спокойные люди с мягким характером,** любят стабильность и надежность. Консервативны, внимательны к деталям и эмоциям других людей, иногда медлительны, не создают конфликтных ситуаций и сложно привыкают к переменам.

**C Адаптивность**  
Пассивные действия во враждебной среде

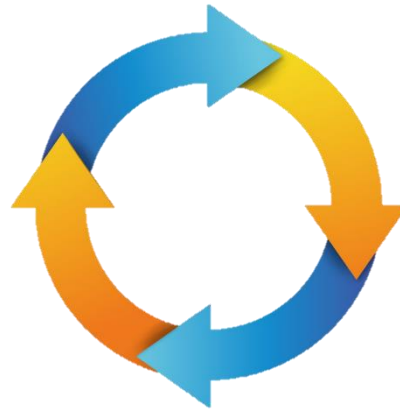
**Осторожные, логичные, системные,** последовательные, всегда соблюдают правила и быстро адаптируются к изменениям. Как правило, у таких людей аналитический склад ума.

# Принципы бережливого производства

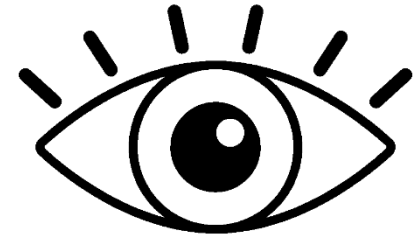
Сосредоточиться  
на создании ценности



Постоянное  
совершенствование



Наблюдение  
и визуализация



# Оформление карточек проектов

Карточка проекта:

Оптимизация логистических и складских операций

Утверждаю

/ \_\_\_\_\_ /  
" \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

1. Вовлеченные лица и рамки проекта	
Клиенты процесса:	
Периметр проекта:	
Владелец процесса:	
Границы процесса:	
Руководитель проекта:	
Команда проекта:	

2. Обоснование выбора.	
<b>Ключевой риск:</b>	Потеря клиента
<b>Прочие риски:</b>	Упущенная прибыль, штрафные санкции за срыв поставки, поступление не качественной продукции клиенту, перерасход материалов, увеличение себестоимости изделия, потеря имиджа компании.

3. Цели проекта и плановый эффект					
№	Наименование показателя	ед. изм.	Текущее состояние	Целевое состояние	Идеальное состояние
1	Оборачиваемость запасов	дней			
2	Запасы ГП	тыс.руб.			
3	Запасы склада комплектующих	тыс.руб.			
4	Время комплектования заказа	мин.			
5	Время приемки комплектующих	мин.			

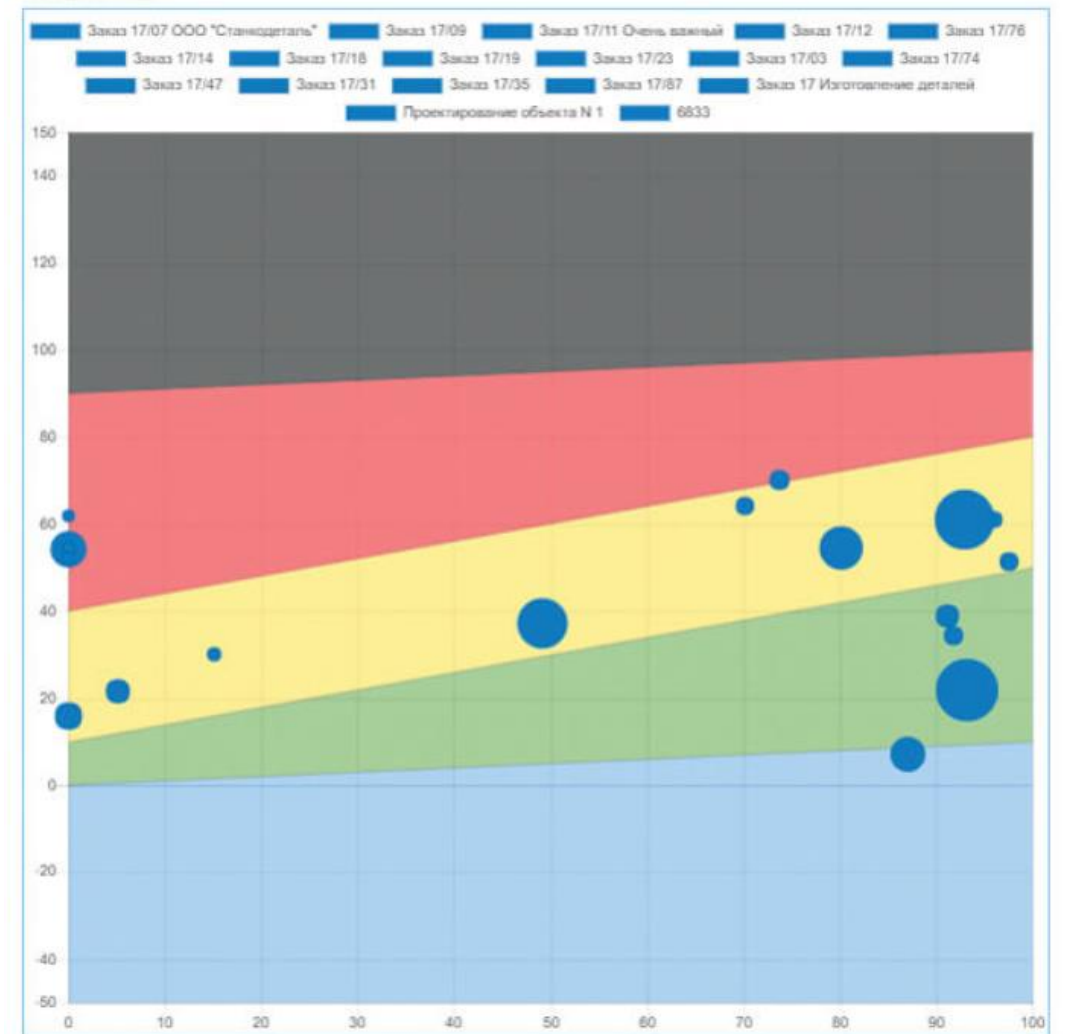
4. Ключевые события проекта	
1. Старт проекта	24.02.2022
2. Диагностика и целевое состояние	29.04.2022
2.1. Разработка планировки, маршрутов и складских операций текущего состояния	01.04.2022
2.2. Анализ складских операций	11.04.2022
2.3. Разработка планировки, маршрутов и складских операций целевого состояния	22.04.2022
2.5. Совещания по защите предлагаемых решений	29.04.2022
3. Внедрение улучшений	12.08.2022
3.1. Выполнен анализ достижения целевых показателей	16.08.2022
4. Закрепление результатов и закрытие проекта	26.08.2022

Project	Washing water treatment station
<b>Background</b>	
Due to changes in Russian legislation and requirements of local authorities we have to stop dispose washing water current manner and through existing company. We have two possible solutions: 1. dispose washing water through another company. Cost for 1 000 liters is 175 EURO, total annual cost at current productivity is 78 750 EURO 2. Invest to the treatment station to comply with Russian law and requirements. Assumed investment is 200 000 EURO including a construction of the premises for treatment station/ Payback period of this project considering cost of consumables and maintenance is around 2.8 years	
<b>Current State</b>	
<b>Analysis</b>	
1. Constraint between local authorities requirements in 2012 and existing method of disposal of washing water 2. Increasing in tariffs for disposal of washing water in 25 times in 2012 year 3. Washing water is collected in sedimentation tank at the production area 4. Expose for one day and upper layer is pumped out of sedimentation tank for disposal through sewerage system to the public treatment station 5. Currently we have follow maximum permissible concentration, MPC (see attachment) 6. Annual amount is 425 m3 5. Daily manhours is 7.5 manhours annually 1650 manhours	
<b>Goals</b>	
1. Reduce impact on environment 2. To be comply with local authorities requirements and rules 3. Reduce additional operations, transportation and daily handling IBC containers with washing water Reduce environment risks of contamination Repeat usage of washing water allow to reduce water consumption 6. Improve production culture Reducing manual operations and handling we can improve industrial safety 8. Automatisation of the process disposal of liquid waste 9. Repeat usage of washing water for cleaning of the equipment	

Responsible	Site Manager	Shift Manager	Chief Eng	Deputy site ma	R&D Manager
Date					
<b>Proposed countermeasures</b>					
1. Take into consideration of installation of the equipment for separation washing water on liquid and solid fractions 2. Make the tender between different type of the equipment for separation liquid and solid fraction 3. Estimate possible economic benefits and impact on environment after installation 4. Visit factory with the operating similar equipment to be sure that equipment work properly and provide required performances 5. Develop project for installation and operation of this equipment Develop A3 format for investment requisition Obtain an approval on investment 8. Construct a building for wash water separation equipment 9. Contract supervision 10. Starting-up and adjustment 11. Putting into operation					
<b>Future State Map &amp; Action plan</b>					
Action plan.msp					
<b>Follow-up</b>					
1. Prelaunch review. 2. Midterm review. 3. Ensure ongoing collaboration. 4. Monitor system weekly. 5. Check process & results. Standardize & share best practices. 6. Post A3 project results in a public area.					

# Визуализация проектной деятельности

ПРОЕКТ	СРОК	СТАТУС	ПРОБЛЕМА	ОТВ.	АМ.	ПРОЕКТ	ТОСС
СМК	2016-2017	Разработка и проверка					
Бердск БС	2016-2017						
ППУ							
ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ							
Ком-центр							
КПСЦ							
БИБЛИОТЕКА							
СТАТУС КОДИН							
ДАННЫЕ							
История							
Спецификация							



# Визуальное управление компанией





# Увидеть как процессы проходят на самом деле



# Модель управления изменениями в компании

Сформируйте план внедрения изменений на основе модели ADKAR. Ее ядро — работа с задействованными в трансформациях людьми. Позволяет донести важность изменений, справиться с саботажем и мотивировать на работу по-новому.



Задача этапа — понять, какое изменение нужно внедрять и для чего. Ответить на эти вопросы должен инициатор изменения.

#### Инструменты:

- Чек-лист оценки развития Производственной системы в компании
- Анкетирование сотрудников по проблемам
- Анкетирование клиентов
- Helicopter view
- Бенчмаркинг
- Стратегия компании

Задача этапа — проинформировать сотрудников о важности проводимых изменений (для чего делаем и что будет если не сделаем).

#### Инструменты:

- Общие собрания сотрудников
- Рассылка по почте
- Информирование на корпоративном портале

Задача этапа — обучить сотрудников работать по-новому. Эту роль может взять на себя отдел обучения, внешний вендор или руководитель.

#### Инструменты:

- Тренинги
- Семинары
- Дистанционное обучение

Задача этапа — понять, осознают ли сотрудники суть изменений и способны ли работать по-новому.

#### Инструменты:

- Реализация проектов по улучшениям
- Контроль изменений подходов в работе
- Выработка корректирующих действий (если что-то пошло не так)

Задача этапа — закрепить полученный результат и сформировать систему мотивации для поддержания культуры непрерывных улучшений.

#### Инструменты:

- Изменение стандартов
- Корректировка системы мотивации.

# Матрица компетенций

Дата актуализации	
Цех № 1	Участок контроля качества

Кадровая безопасность участка

69%	отл.>90% неуд.<75%
3,3	отл.>3 неуд.<2

Мультифункциональность

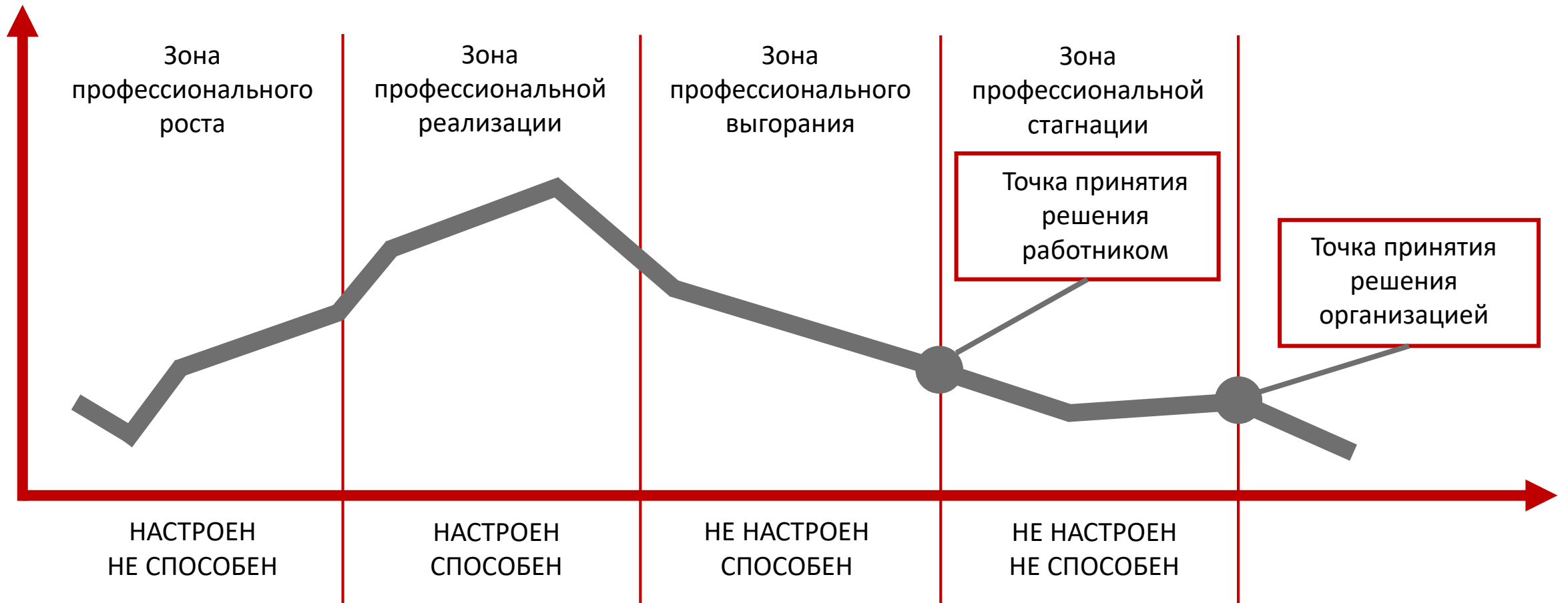
№	См	ФИО	Профессия, разряд	кол-во обслуж. обор.	Стилоскоп	Искра	Визуально-инструментальный контроль столы	Визуально-инструментальный контроль передел	VT	ПБ 03-440-02	Атлант	Интротест	Эдискан	ISO 9712 (ET,UT)	Оформление труб на заказ	Примечание
Количество сотрудников			минимальное		4	4	9	4	9	9	4	4	4	9	4	
			необходимое (с учетом подмены)		6	6	12	6	11	11	6	6	6	11	6	
			фактическое		10	5	8	3	7	10	3	3	3	5	3	
			требуется обучить		-	1	4	3	4	1	3	3	3	6	3	
1	А	ФИО1	Контролер 3 разряда	3	●	●	○	○	○	○	○	○	○	●	○	
2	А	ФИО2	Контролер 3 разряда	5	●	○	●	○	●	●	○	○	○	●	○	
3	А	ФИО3	Контролер 3 разряда	2	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
5	А	ФИО4	Контролер 3 разряда	1	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	
6	А	ФИО5	Контролер 3 разряда	5	●	●	●	○	●	●	○	○	○	○	○	

Навык продаж	Наставничество (коучинг)	Обратная связь	Управление сложной беседой	Беседы по эффективности	Решение проблем	Визуализация	Приверженность безопасности	Проведение обучений on-line	Лидерство	Клиентоориентированность	Умение убеждать	Управление изменениями	Адаптивность (гибкость)	Ориентированность на результат	Проактивность
13	А	ФИО12	Контролер 3 разряда	1	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○
14	А	ФИО13	Контролер 3 разряда	1	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○
15	А	ФИО14	Контролер 3 разряда	6	●	○	●	●	●	●	○	○	○	○	○
16	А	ФИО15	Контролер 3 разряда	4	●	●	●	○	○	●	○	○	○	○	○
17	А	ФИО16	Контролер 3 разряда	7	●	○	●	○	●	●	●	●	●	○	○
18	А	ФИО17	Контролер 3 разряда	1	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
19	А	ФИО18	Контролер 3 разряда	4	●	○	●	○	●	●	○	○	○	○	○

0	не требуется обучение
1	требуется обучение
2	ученик

3	может работать самостоятельно
4	наставник

# «Жизненный цикл» сотрудника в организации



# Ключевой персонал в компании



# Типы сотрудников при реализации программы изменений

## ТИПЫ СОТРУДНИКОВ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ИЗМЕНЕНИЙ



При формировании команды сделайте упор на «архитекторов» – тех, кто знает, как реализовывать улучшения в бизнесе, и умеет это делать и «строителей» – высокомотивированных сотрудников, желающих стать частью изменений в компании.

# Что необходимо делать

1. Лидируйте в применении управленческих практик
2. Формируйте визуальные формы управления задачами проектов
3. Проводите совещания у стендов управления проектами (управления компанией)
4. Определяйте и решайте проблемы
5. Открыто информируйте о каждом шаге проекта
6. Определите к какой группе относятся участники команды (DISC, этап «Жизненного цикла», отношение к изменениям)
7. Формируйте матрицы компетенций и план развития команды
8. Формируйте систему мотивации на основании матрицы компетенций и мотивации участников команды
9. Закрепляйте изменения стандартом