

STRATEGY

PARTNERS



Повышение производительности труда в Российской Федерации

Материалы к заседанию Экономического
совета при Кабинете Министров
Республики Татарстан

15 апреля 2014 г.

Опыт Strategy Partners Group (СПГ) показывает наличие потенциала повышения производительности труда в электро- и теплоэнергетике в среднем на 20%-25%
 Пример проекта СПГ: крупнейшая теплоэнергетическая компания.

Проблемы

Эксплуатация

- Использование большого числа персонала низкой квалификации для сбора данных о параметрах работы технологического оборудования
- Низкая степень реакции на отклонения параметров теплоснабжения от нормы

Техническое обслуживание и ремонт оборудования

- Состав аварийно-ремонтной бригады не учитывает специфику конкретной работы и является в 50% случаев избыточным;
- Неэффективная организация складских помещений и помещений для хранения инструмента приводит к потерям времени при подготовке
- Отсутствие норм времени на выполнение основных типов работ и технологических карт на проведение ТО и ремонтов
- Приоритеты при выполнении ремонтных работ определяются субъективной оценкой ремонтных подразделений

Информационный обмен

- Технические подразделения выполняют ряд непроизводительных функций, что ведет к дополнительной нагрузке;
- 26% информационных запросов являются нерегламентированными и нарушают рабочий график сотрудников;
- До 40% внутреннего документооборота осуществляется на бумажном носителе,

Решения

Организационные

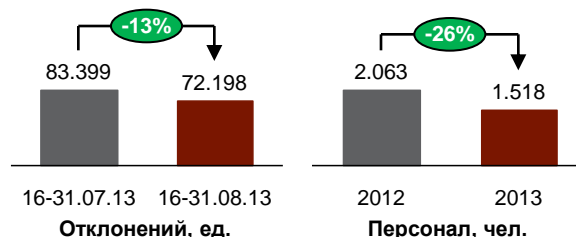
- Оптимизация численности административных подразделений на основе внутреннего бенчмаркинга
- Разработка регламентов для снижения «бумажного» документооборота и дублирования с автоматизированными системами
- Снижение числа нерегламентированных запросов информации

Операционные:

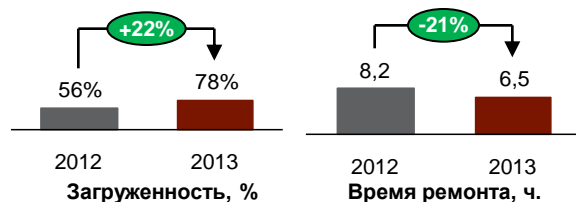
- Внедрение системы централизованного контроля отклонений параметров от нормы
- Организация мобильных бригад, специализирующиеся на устранении критичных отклонений параметров
- Гибкое управление составом ремонтных бригад под специфику конкретной работы
- Оптимальная организация складов
- Внедрение системы оперативного планирования ремонтных работ
- Нормирование времени на проведение типовых работ

Результаты

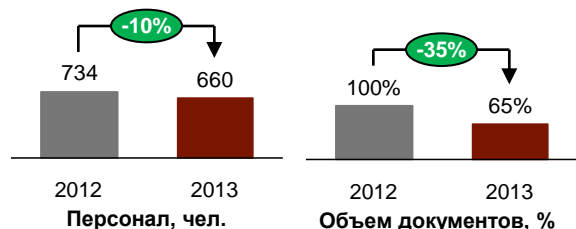
Снижение на 13% количества отклонений параметров, снижение на 26% численности персонала низкой квалификации



На 22% повышена средняя загрузка аварийно-ремонтных бригад, на 21% снижено среднее время выполнения ремонтных работ

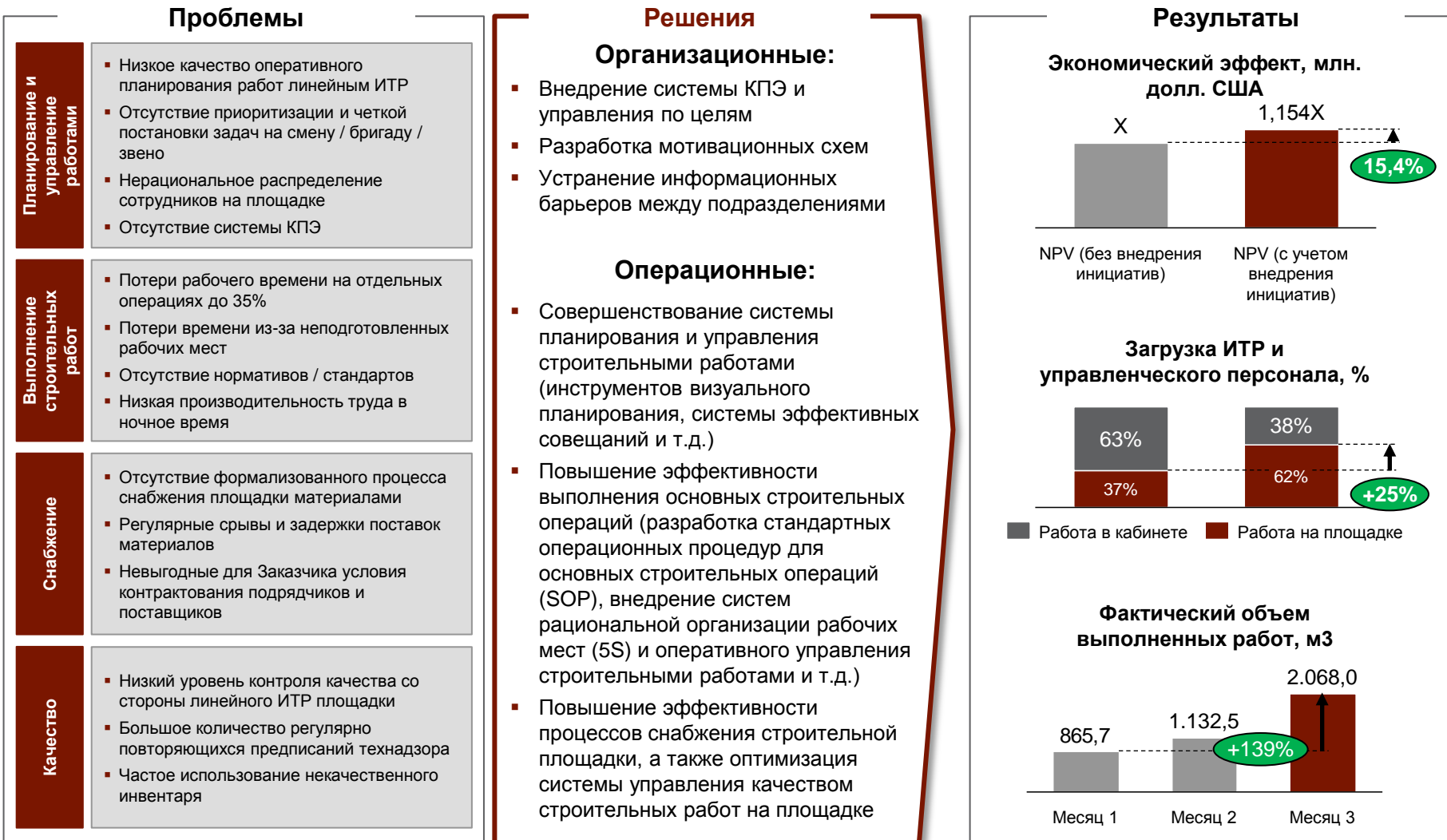


Сокращение численности админ.персонала на 10%, сокращение документооборота на 35%



Производительность труда в строительных компаниях РФ может быть увеличена в среднем на 25%-35%¹

Пример проекта СПГ: многопрофильный инвестиционно-строительный холдинг



Примечание: 1 - потенциал увеличения производительности труда зависит от текущей ситуации на строительном объекте и может достигать 50%

Источник: Strategy Partners Group

Совокупный потенциал повышения производительности труда в машиностроительном комплексе может составить не менее 45%.

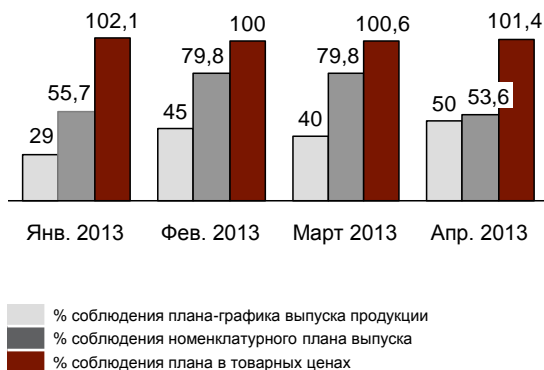
Пример проекта СПГ: производство сборочных единиц для авиакосмической отрасли.

Проблемы

Простои производственного персонала достигают 54% рабочего времени, составляя в среднем около 30%



Приоритет отдается выполнению плана производства в денежном выражении в ущерб номенклатурному плану, что ведет к росту незавершенного производства на 19% в год



Решения

Организационные

- Оптимизация организационной структуры с сокращением количества уровней управления
- Внедрение системы КПЭ и управления по целям
- Разработка мотивационных схем с уходом от сдельной оплаты труда
- Устранение информационных барьеров между подразделениями
- Воспитание лидерских компетенций у линейного менеджмента

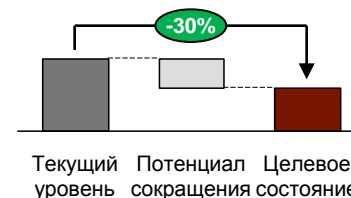
Операционные:

- Изменение системы планирования и контроля производственного процесса для перехода к «вытягивающему» производству
- Создание системы непрерывного совершенствования для сокращения производственных потерь
- Сокращение трудозатрат на обеспечение качества продукции

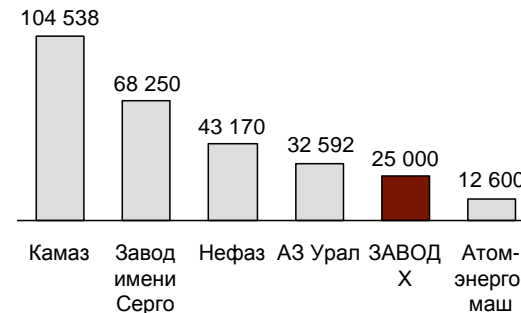
Результаты

Целевые технико-экономические показатели	Потенциал 31.12.2015
Себестоимость производства (тыс. руб.)	-4,87%
Цикл производства (дней)	-30%
Производительность (тыс.руб./чел.)	+12,47%

Ускорение производственного цикла на 30% создает возможность повышения объемов выпуска



Внедрение системы непрерывного совершенствования позволяет достичь эффекта минимум 25000 рублей/год в пересчете на 1 сотрудника



Совокупный потенциал повышения производительности труда в нефтехимической компании может составить не менее 45%.

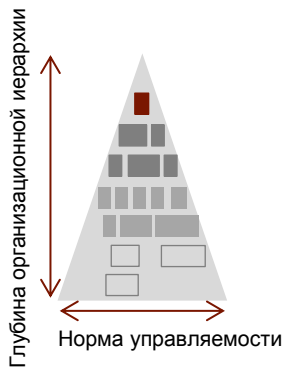
Пример проекта СПГ: нефтехимическое производство

Проблемы

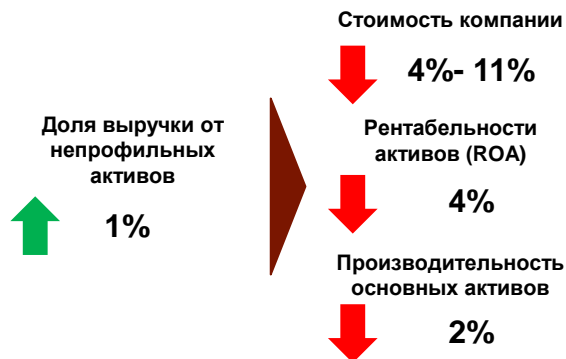
Полномочия, компетенции, ответственность и ресурсы распределены между персоналом в неравной степени



Наблюдаются избыточные уровни иерархии и неоптимальные нормы управления



Компания следует стратегии неродственной диверсификации (новые виды деятельности за пределами нефтехимической отрасли)



Решения

1. Первоочередные мероприятия

- Централизация функций управления персоналом, включая организационное развитие и управление изменениями
- Формирование Проектного офиса по управлению изменениями
- Отказ от выделенных позиций заместителей начальников отделов/управлений/служб и сокращение числа секретарей
- Централизация функций инновационно-технического развития
- Централизация учетных функций ДЗО¹ в новой дочерней компании
- Централизации вспомогательных функций в Аппарате Ген. директора

2. Реструктуризация непрофильных активов

3. Оптимизация административно-управленческих функций

4. Повышение операционной эффективности основных функций

Результаты

Общий потенциал сокращения составляет 45% от общей численности, при этом более половины персонала к сокращению заняты в функции ТОиР

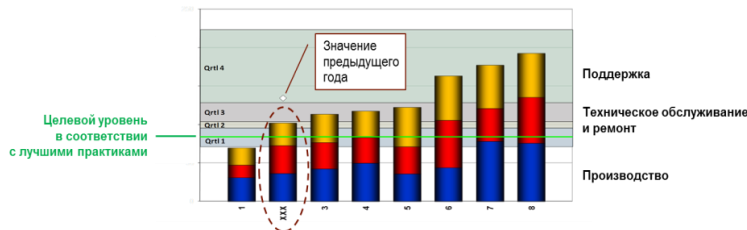
Функция	Доля функции в общем числе избыточных трудозатрат
Производственные функции	31%
Производство	22%
Производствен. контроль (лаб.)	6%
Прочие функции	3%
ТОиР	47%
Механические службы	20%
Энергоснабжение	10%
КИПиА	10%
Прочие функции	7%
Административно-вспомогательные ф-ии	22%
Уборка и очистка	6%
Закупки и логистика	5%
Информационные технологии	3%
АХО	5%
Прочие функции	3%

Функции, потенциал оптимизации по которым составляет 80% всего потенциала

Бенчмаркинг производительности труда – первый шаг к её повышению. СПГ предлагает использовать признанный в мире инструмент – индекс численности персонала (SPI¹)

Индекс численности персонала (SPI)

- Разработан в 1980-х годах, и с тех пор используется на дочерних и совместных предприятиях Shell и в других компаниях отрасли для оценки эффективности использования персонала на заводах и определения целевых показателей эффективности и производительности труда
- В основе модели SPI лежит ежегодно обновляемая информация по производительности труда и численности персонала более чем 80 ведущих нефтегазоперерабатывающих и нефтехимических компаний мира, которые в настоящее время используют SPI. Число таких компаний ежегодно пополняется
- Расчет индекса численности персонала (SPI) учитывает как текущий уровень производительности труда, так и сложность оборудования отдельного завода, которую оценивают эксперты из США
- Лицензирован и применяется в компаниях мирового уровня, согласованность данных обеспечивается сертифицированными экспертами
- Результатом применения модели SPI будет расчет потенциала оптимизации численности предприятия в целом и персонала по каждой функции в отдельности





Александр Идрисов – Управляющий партнер

Генеральный директор 1-го Инновационного центра при АН СССР (1989), основатель группы «Про-Инвест» (2004), владелец и единственный инвестор 1-го в СССР бизнес-инкубатора, Первый Президент Гильдии инвестиционных и финансовых аналитиков России, Представитель России в Европейской Федерации Объединений Финансовых Аналитиков (EFFAS) и Международной ассоциации сертифицированных инвестиционных аналитиков (СИА) (1998-2002 г.). Обладает более чем 17-летним профессиональным опытом в управленческом консалтинге и корпоративных финансах. Член генерального совета общественной организации «Деловая Россия», член совета по государственно-частному партнерству Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), член Общественного совета при Министерстве регионального развития Российской Федерации, заместитель председателя Комитета по стратегии развития отрасли Союза машиностроителей России, член Комиссии по модернизации при Президенте РФ.



Павел Лубуж – Партнер, Практика «Операционная эффективность»

Павел обладает более чем 15-летним профессиональным опытом в ведущих консалтинговых и ИТ компаниях, включая IBM, Accenture и SAP, где занимал руководящие позиции. Ключевые компетенции - повышение эффективности бизнеса, повышение производительности труда, анализ, дизайн и внедрение новых бизнес процессов, внедрение ERP, разработка и внедрение систем управления эффективностью, разработка корпоративных ИТ стратегий, управление изменениями, управление проектами. Является выпускником МГТУ им. Баумана.



Дмитрий Иванченко – Партнер, Практика «Нефть, газ и химия»

Более 10 лет работы в нефтегазовом секторе. Участвовал в развитии нефтегазовых практик крупнейших международных консалтинговых компаний. Занимал руководящие посты в ведущих российских и международных компаниях. Ключевые компетенции – разработка стратегии развития компаний, оптимизация организационной структуры и системы управления, портфельная оптимизация и реструктуризация бизнеса, управление инвестициями. Получил образование в Canisius College NY по специальности «экономика и финансы» и степень MBA в университете UALR США.

115054, Москва, Космодамианская наб., д. 52, стр. 2

Тел.: +7 (495) 730-77-47, факс: +7 (495) 644-38-27

www.strategy.ru