

ШКОЛА КОМАНДНОГО ЛИДЕРСТВА



ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТНОГО ПОДХОДА И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



*Долгов Максим
Анна Волобуева
Дмитрий Ким
03.04.2015 г.*



От управления по целям к управлению по ценностям

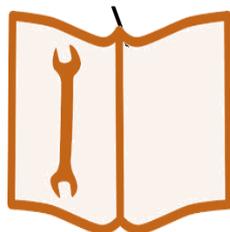
1. Изменения становятся нормой. Важна скорость и гибкость.
2. Усиливается важность взаимодействия.
3. Услуга + Обслуживание = Сервис
4. Тенденция к «сокращению дистанции»
5. Бренд на рынке труда и бренд компании становятся синонимичны.
6. Неденежная мотивация становится не средством экономии, а инструментом для полноценной жизни в Компании.
7. Иные требования к системе отбора.
8. Развивается теория вовлекающего менеджмента.
9. Развивается интерес к принципам, инструментам, способам внедрения распределенного лидерства.



Смена приоритетов...

ДВИГАТЕЛЬ
ВСЕГО -
С М Ы С Л

Управление
по инструкциям



Осталось, но
потеряло актуальность

Управление по целям



Осталось, но не дает
долгосрочного
стратегического
эффекта

Управление по
ценностям



Самый долгосрочный
экономический
эффект для бизнеса
на клиентском рынке
и рынке труда

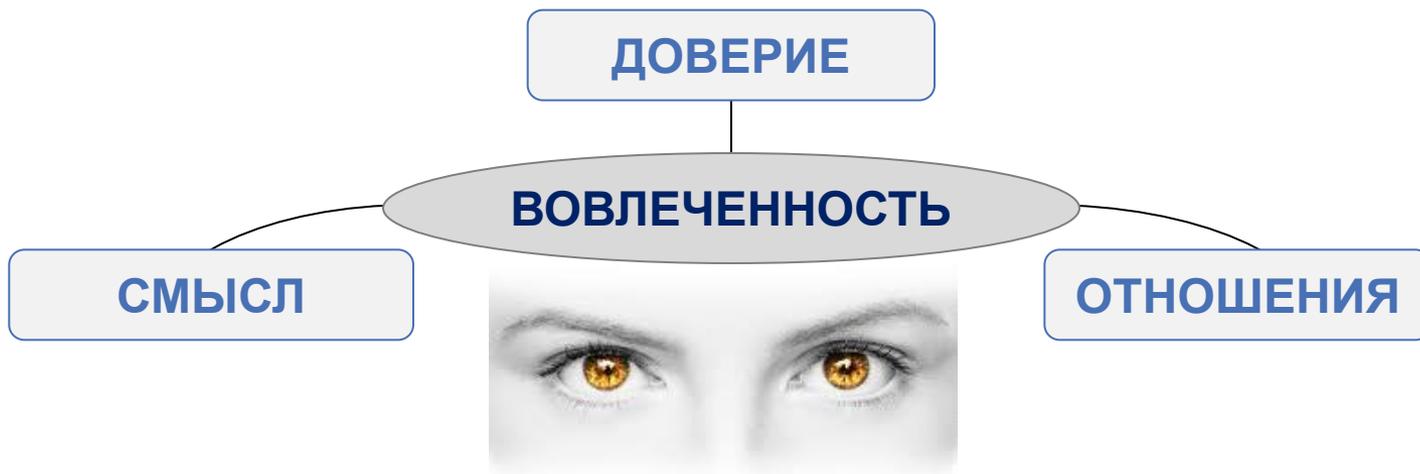


Феномен вовлеченности

Вовлеченность – повышенная эмоциональная связь, которую сотрудник ощущает с организацией, благодаря которой он добровольно прилагает больше усилий к эффективному выполнению своей работы.

Концепция внутренней мотивации Эдварда Деси (1980; 1995)

- Внутренняя мотивация - это стремление совершать деятельность ради нее самой, ради награды, которая содержится в самой этой работе.
- Этой наградой является «момент переживания чего-то большего, чем обыденное существование». Говорят, что у такого человека «горят глаза».





Актуальность вовлекающего управления.

ПРОБЛЕМЫ БЕЗ ВОВЛЕЧЕННЫХ



РИСКИ



ПРОБЛЕМЫ С ВОВЛЕЧЕННЫМИ



РИСКИ





Статистика.

По данным Института Gallup существует прямая взаимосвязь между вовлеченностью сотрудников и бизнес-показателями

Свыше 300 млрд. \$ ежегодных
убытков ведущие компании мира
несут из-за низкой
производительности труда
равнодушных сотрудников





Статистика.

- ✓ 94% наиболее известных компаний в мире считают, что их усилия по вовлечению подчиненных повысили их конкурентное преимущество на рынке
- ✓ В 2013 году организации с уровнем вовлеченности 65% и более имели более высокие показатели индекса фондового рынка и публиковали доходы акционеров на 22% выше средних. Рост продолжился в 2014 (данные еще не опубликованы)
(Исследование Aon Hewitt организаций, более 5 млн сотрудников)
- ✓ В компаниях с уровнем вовлеченности сотрудников 22% общие доходы акционеров были на 28% ниже средних показателей.



Статистика.

- ✓ Подразделения с более высокими показателями вовлеченности в среднем имели производительность на 18% большую, чем подразделения с низкими показателями вовлеченности





Статистика.



- ✓ Компании с высоким уровнем вовлеченности сотрудников показывают на 40% более низкий уровень текучести кадров

(HayGroup)

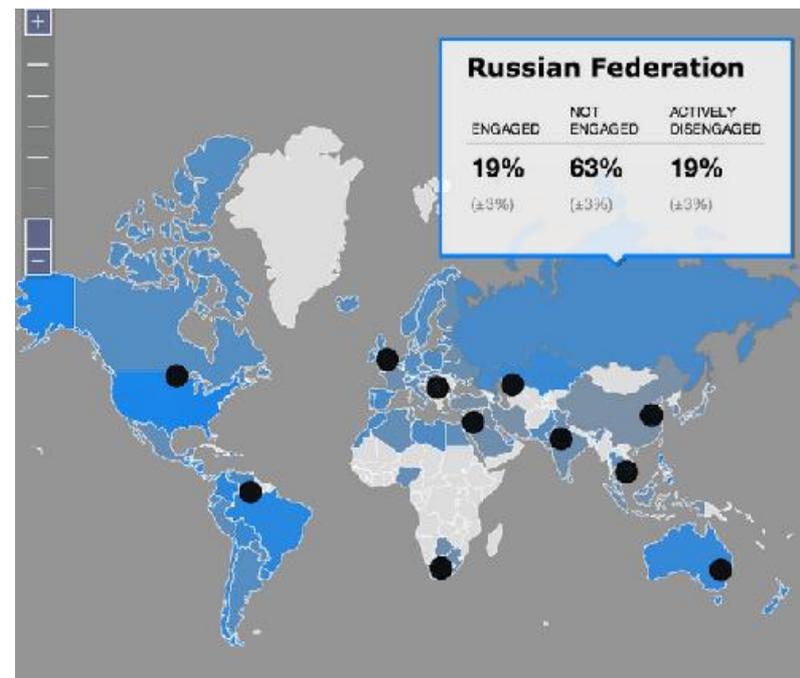


✓ Весной 2014 года в Harvard Business Review вышла статья, посвященная результатам исследований, проведенных Gallup.

✓ По данным Gallup, при ответе на вопрос с просьбой оценить свою удовлетворенность работой, в 70% случаев в том или ином ключе упоминались руководители.

В России 19% вовлечены в работу и указывают одним из ключевых факторов руководителя.

Статистика.



С 2014 года на территории России специалисты Gallup указывали на тенденции к осознанному и системному развитию вовлеченности работников в бизнес, указывая крупные национальные и федеральные компании.



Связь вовлеченности с результативностью и приверженностью.

ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ ВЛИЯЕТ НА...





Примеры проектов.





Interim team



Влияние ценностей и смыслов на финансовый результат.

Дмитрий Ким
Управляющий
партнер



2011 год
Диалог с рабочим
завода минеральных удобрений

«...Организациями невозможно управлять путем прямого вмешательства, но можно воздействовать на них при помощи стимулов, а не инструкций. [...] Работать с естественными для живых систем процессами — значит не тратить бездумно энергию на то, чтобы сдвинуть организацию с места. Ее не нужно подталкивать, тащить и запугивать, пытаясь добиться перемен. Дело не в силе и не в энергии, дело в смысле. Осмысленные стимулы привлекут внимание организации и приведут в действие процессы обновления»

Фритьюф Капра. Скрытые связи: пер.с англ. М.:
ООО Издательский дом «София», 2004.



AZEMC

производство без потерь

О компании

ООО «АЭМС» специализируется на трех видах деятельности:

1. «Комплекс внешних ремонтов» – обслуживание и ремонт горнодобывающего и обоганительного оборудования, сервис большегрузных самосвалов;
2. «Ремонтно-механический комплекс» – машиностроение, литейное производство, ремонты узлов и агрегатов, различного технологического оборудования;
3. «Электро-ремонтный комплекс» – ремонт электромашин любой сложности.

Численность персонала на начало преобразований – 950 человек



Содержание

1. Аудит предприятия в мае 2012 года
2. 100 первых дней руководителя
3. Работа с наставником
4. Результаты



Аудит предприятия в мае 2012 года

Состояние ООО «АЭМС» глазами сотрудников:

Мнение
руководства:

- Проблемы АЭМС – во внешней среде:
- конкуренты переманивают рабочих;
 - заказчики не гасят дебиторку, из-за чего не хватает оборотных средств;
 - низкая квалификация персонала.

Поведение
руководства:

Полная расслабленность - их всё устраивает.
Отсутствие текучки среди рук-лей тому подтверждение (при общем показателе текучести кадров за 2011г. – 17,43%)

Мнение
рабочих:

- Проблемы АЭМС – внутри:
- плохая организация работ («на производстве бардак»);
 - нет возможности («из-за бардака») зарабатывать больше (средняя з/п 25,3тыс.руб.);
 - безразличие руководства («никому ничего не надо»).

Поведение
рабочих:

Те, кто хотят и умеют работать, не имеют такой возможности – уходят.

Так выглядит «культура»
производства в ЭРЦ





Механический цех



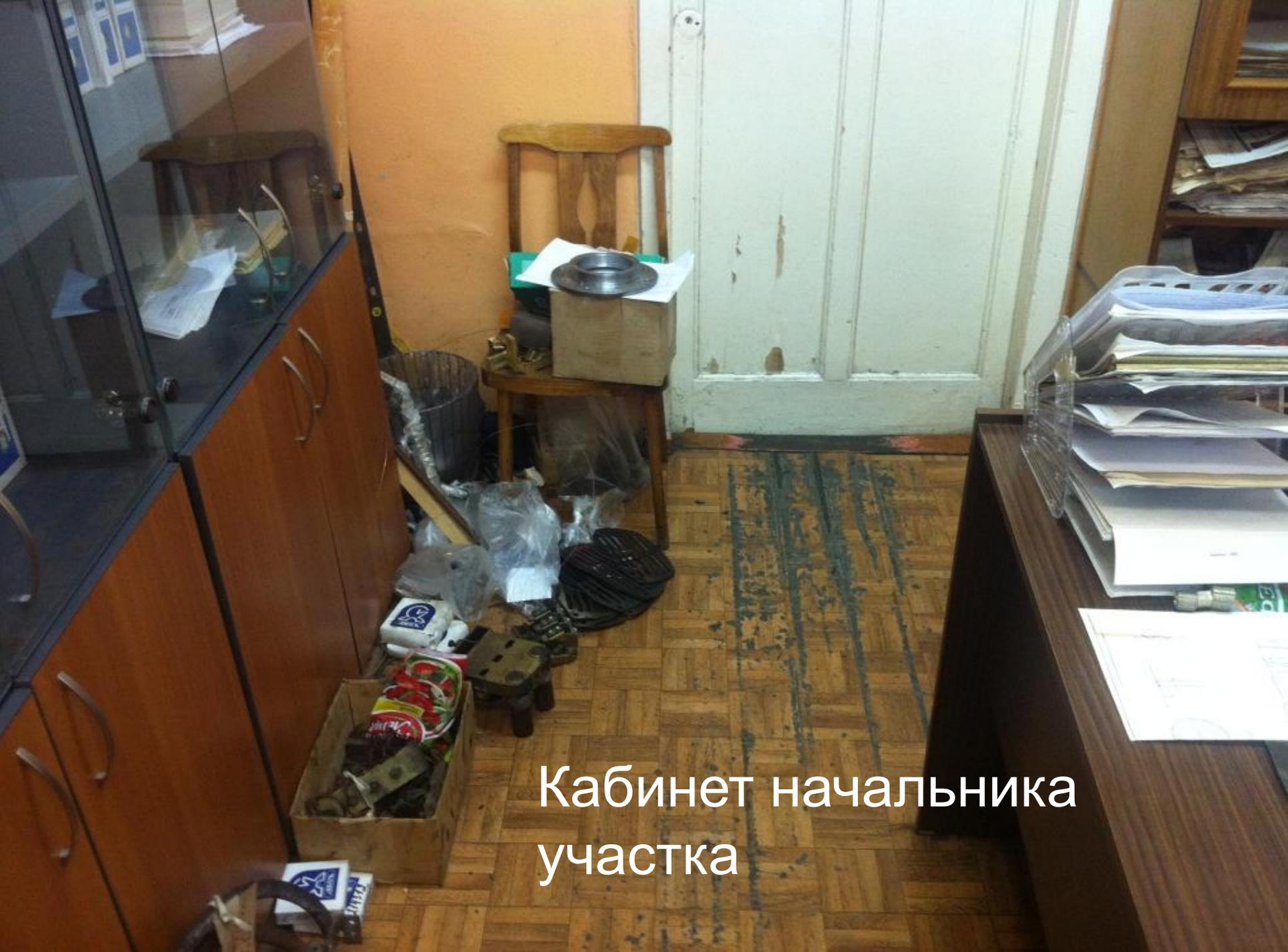
Такие лежаки оборудованы во всех цехах - в этой грязи в течение смены рабочие едят и... спят:



«Как у всех»

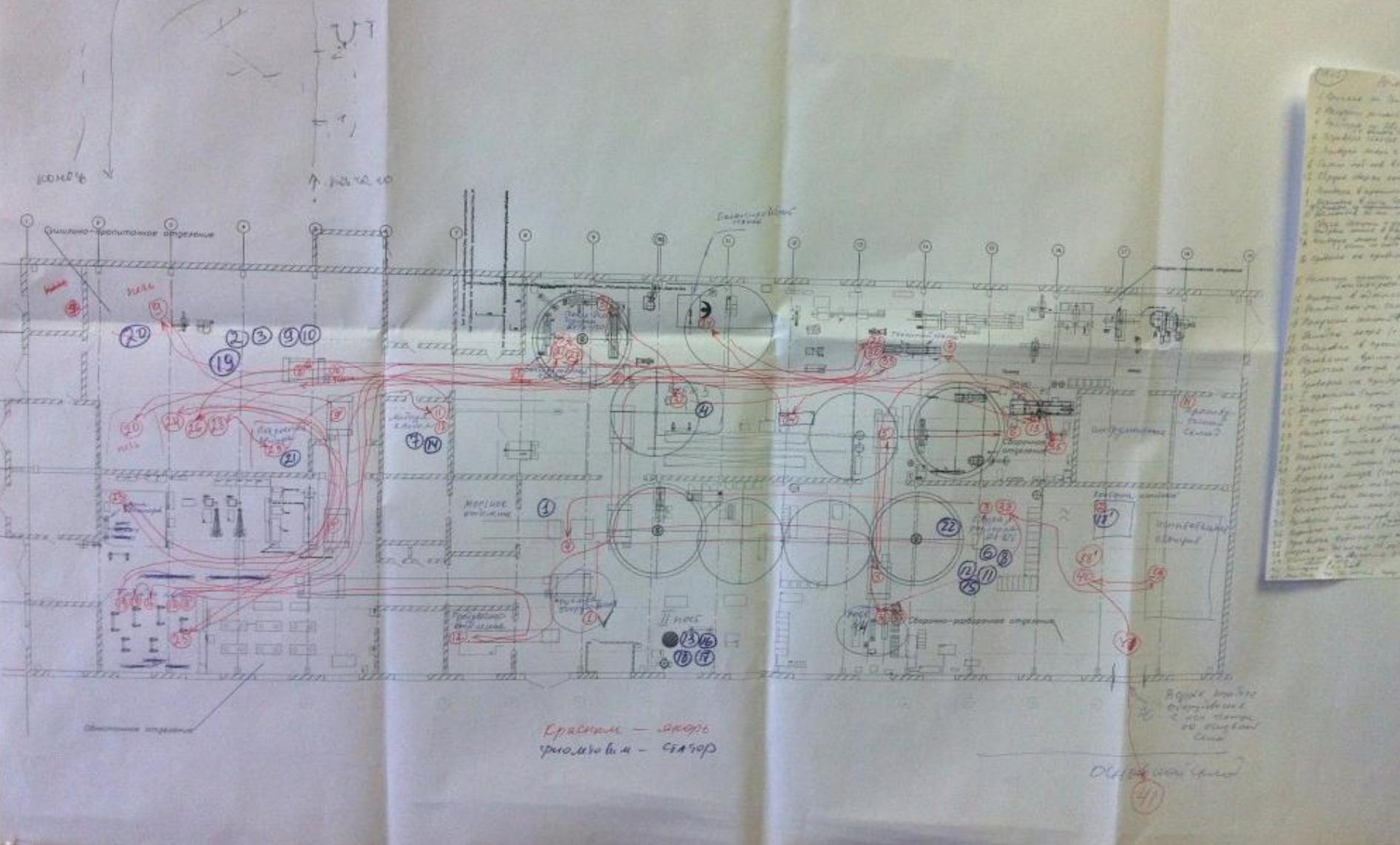
Литейный участок





Кабинет начальника участка

Якорь электро-двигателя в процессе ремонта - 41 перемещение, 4 км пути..



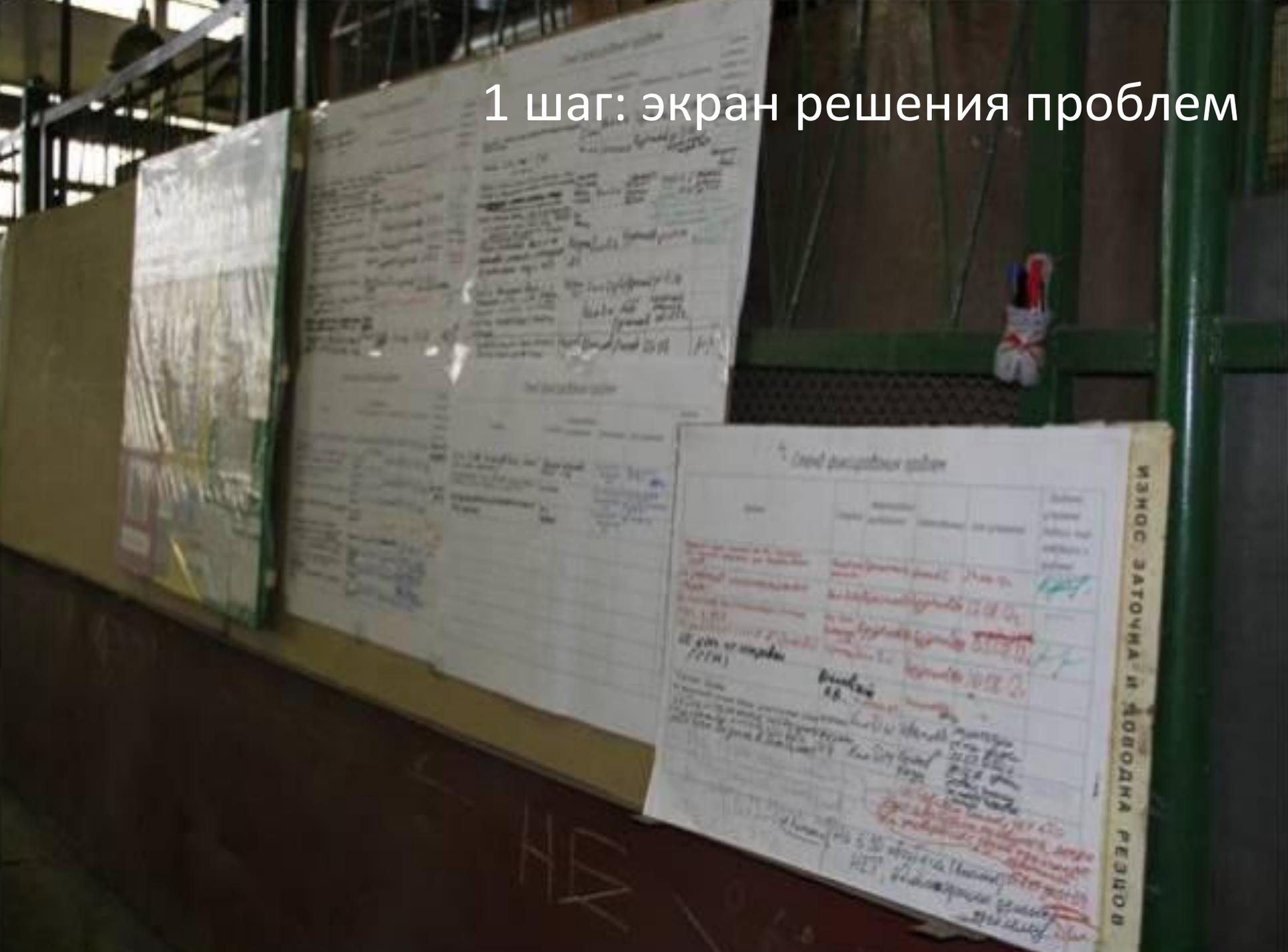


II. 100 дней руководителя

Первые шаги:

1. Вывешена **ДОСКА ПРОБЛЕМ** на каждом производственном участке;
2. Сокращены **УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ**, создана новая оргструктура;
3. Проведен с ключевыми менеджерами (20 чел.) **TEAM BUILDING**;
4. Вывешен **СТЕНД-СВЕТОФОР** на всех производственных участках;
5. Разворачивается система внутрипроизводственного обучения, создается **КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**;
6. Проводятся **УТРЕННИЕ МИТИНГИ**;
7. Стартовала **СПАРТАКИАДА**.

1 шаг: экран решения проблем



ИЗДАНИЕ ЗАТОНУВА И ПОВОДНА РЕАКЦИЈА



Организационная структура управления

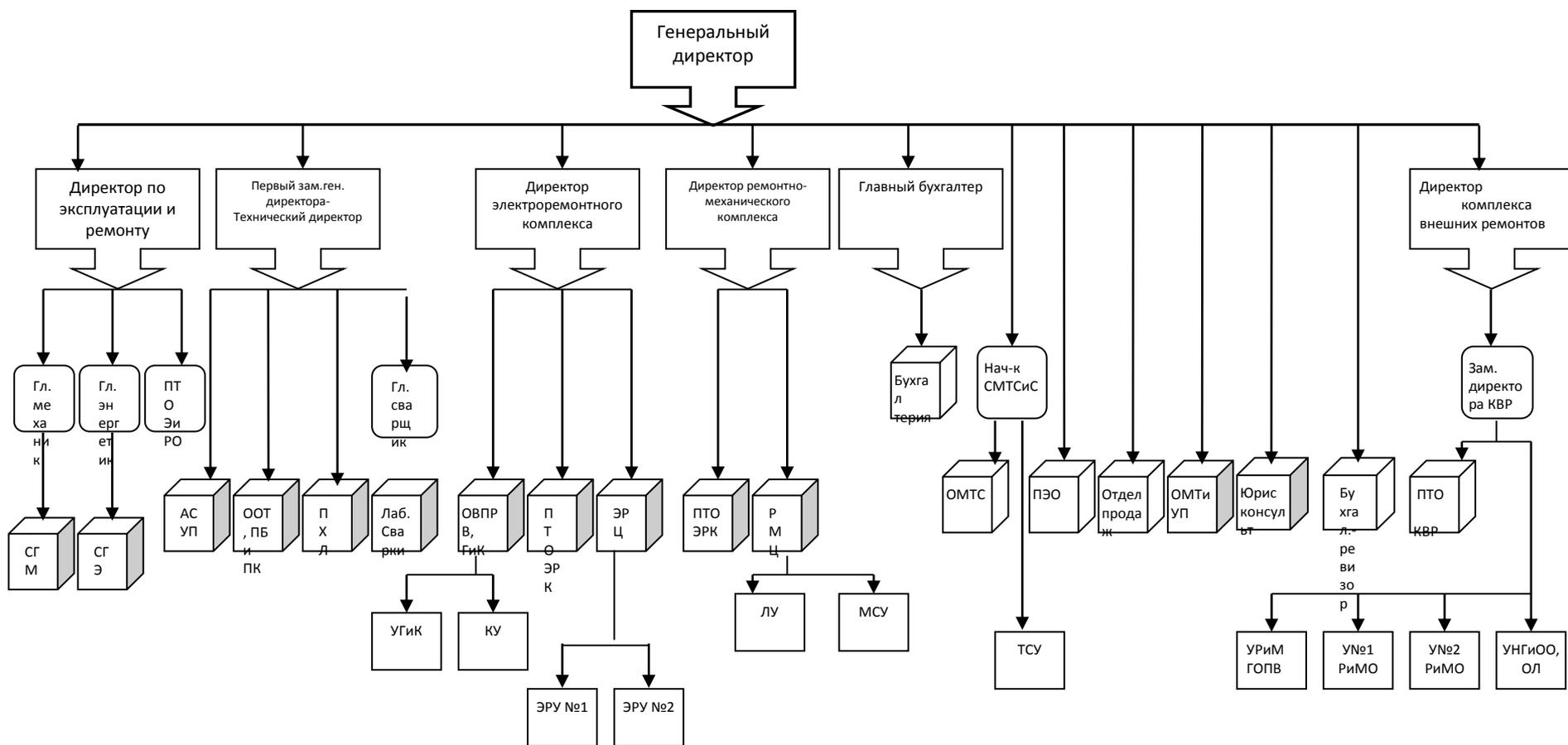
«Доска проблем» сделала очевидной для всех очень важную проблему – **РАЗМЫВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ** из-за избыточных уровней управления

«С каждым дополнительным уровнем управления становится все труднее добиться единства руководства и взаимного понимания. Каждый дополнительный уровень искажает цели и направленность внимания. Каждое звено в цепи создает дополнительное напряжение и становится еще одним источником инерции, трений и бездействия»

Питер Друкер



На одного руководителя среднего звена приходилось 1.5 подчиненных

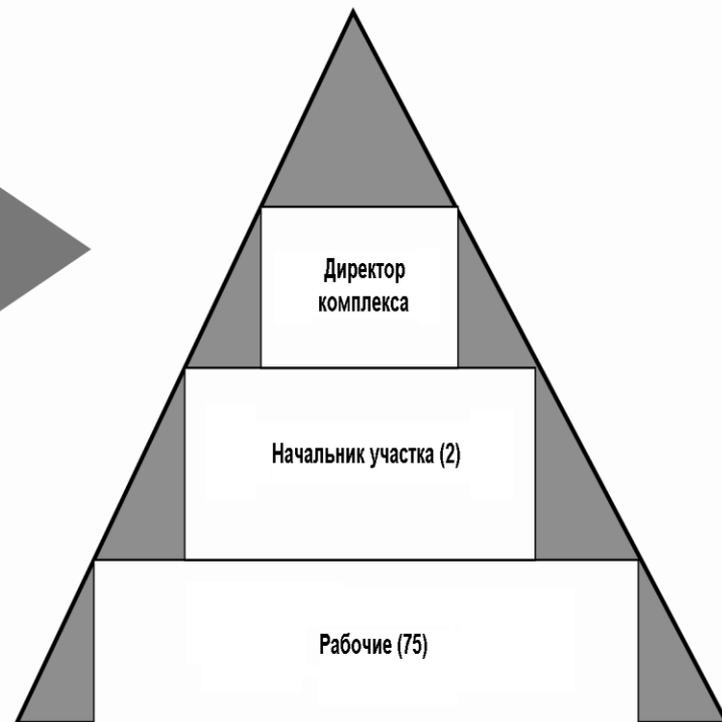
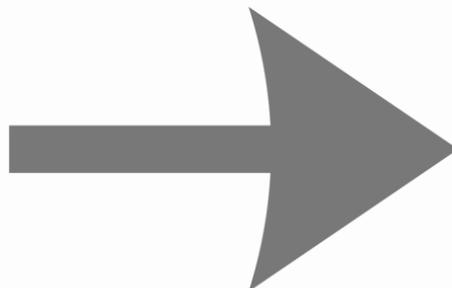




структурные изменения ООО «АЭМС»



Электроремонтный цех.
Новая структура введена в действие
с 10 июля 2012 г.



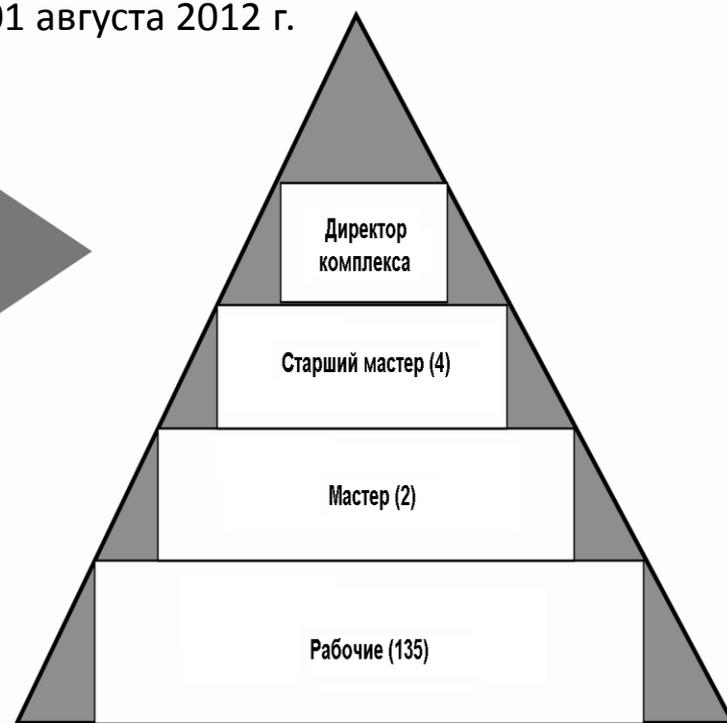
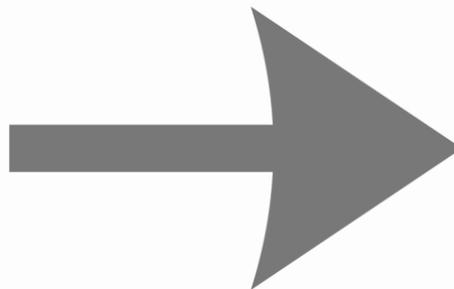


структурные изменения ООО «АЭМС»



Ремонтно-механический комплекс,
механосборочный участок.

Новая структура введена с 01 августа 2012 г.





Директор ЭиРО

Было



Конфликт между Гл.Механиком и Гл.Энергетиком привел к затягиванию решений, накоплению проблем, вся ответственность свалилась на рабочих.

Решение: объединить должности и создать структуру гл.Электромеханика. Бригады стали комплексными и мобильными.



Стало

Новая структура введена с 01.09.2012 года



3 шаг: Team building



Идея:

Сформировать на предприятии команды рабочих, специалистов, руководителей

Член команды – это высокопрофессиональный, образованный работник, который знает и не нарушает технологию, технику безопасности и не позволяет нарушать ее другим, за это к концу 2014 года он получает заработную плату от 50 000 рублей

Для команды АЭМС важны ценности:

семья; работа; самореализация;

взаимоотношения; востребованность

ЦЕННОСТИ ЧЛЕНА КОМАНДЫ «АЭМС»

СЕМЬЯ

Крепкая семья каждого работника – источник стабильности и успеха компании. Каждый сотрудник, разделяющий эту ценность: берет на себя ответственность за благосостояние семьи, ведет здоровый образ жизни и прививает его членам семьи. Уважает мнение каждого члена семьи и контролирует свои эмоции. На собственном примере прививает культуру поведения своим детям.

САМОРЕАЛИЗАЦИЯ

Каждый член команды «АЭМС» стремится реализовать свои таланты и способности во благо всего коллектива.

ВОСТРЕБОВАННОСТЬ

В нашей компании востребованы идеи, инновации и профессионализм

Каждый член команды:

- Имеет график индивидуального обучения и выполняет его.
- Изучает бизнес-литературу (не менее одного источника в квартал).
- Осваивает смежные специальности.

РАБОТА

Каждый член команды «АЭМС» любит свою работу

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

Благоприятные отношения в коллективе – залог успеха.

Каждый работник АЭМС:

- Уважает мнение коллег, умеет их слушать, слышать, не перебивает.
- Заряжает сотрудников положительной энергией, создает хорошее настроение и позитивный настрой.
- Контролирует свои эмоции, не допускает грубость.
- Основывает свои действия на взаимопонимании и поддержке.
- Делится опытом и помогает коллегам в решении задач.

ТАБУ:

- Оскорбление
- Пьянство
- Драка
- Воровство

С НАРУШИТЕЛЯМИ - РАССТАЕМСЯ

Утвердили цели:

Цели:

Увеличить выработку в **2 РАЗА**;

Довести среднюю заработную плату до **50 тыс.руб.** (сейчас 25 тыс.руб.).

Вместе мы этого достигнем к концу
2014 г!

4 шаг. Стенд-Светофор

1. Прибыль ризкетов

2. Динамика роста численности персонала на производственных предприятиях Республики Беларусь

3. Технологический прогресс на предприятии

4. Развитие производственных процессов работы

АЭМС

Мы можем это сделать!

Развивая **ПРОИЗВОДИТЕЛЬНУЮ СИСТЕМУ**

Функционал ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ - Фундамент - Стабильный уровень производительности

Цели:

- Увеличить выработку в 2 раза;
- Довести среднюю заработную плату до 50 тыс. руб., фактос 25 тыс. руб.3
- Вынести на этот достижение в конце 2024 г!

Мы хотим перемен?

Цели:

- Увеличить выработку в 2 раза;
- Довести среднюю заработную плату до 50 тыс. руб., фактос 25 тыс. руб.3
- Вынести на этот достижение в конце 2024 г!

Метод:

- Внедрить на предприятии систему 5S
- Культура, соблюдение ТБ, дисциплина
- Система, дисциплина, ответственность, ответственность
- Система, дисциплина, ответственность, ответственность
- Система, дисциплина, ответственность, ответственность

ЦЕННОСТИ ЧЛЕНА КОМАНДЫ «АЭМС»

- СЕМЬЯ** - это основа жизни человека, это его будущее, это его ответственность перед собой и перед обществом.
- САМОРЕАЛИЗАЦИЯ** - это процесс раскрытия своих способностей и талантов, это путь к личному росту и развитию.
- ВОСТРЕБОВАННОСТЬ** - это состояние, когда человек чувствует себя нужным и ценным для организации, когда его навыки и знания востребованы.

ПРАВИЛА

- Соблюдать дисциплину и соблюдать правила.
- Соблюдать правила техники безопасности.
- Соблюдать правила гигиены.
- Соблюдать правила поведения.
- Соблюдать правила этикета.



задача Стенда – донести до сотрудников основные цели и задачи, сделать это максимально понятно для всех

На стенде использован принцип светофора:

Красное поле – недопустимая ситуация, (ситуация на АЭМС сейчас);

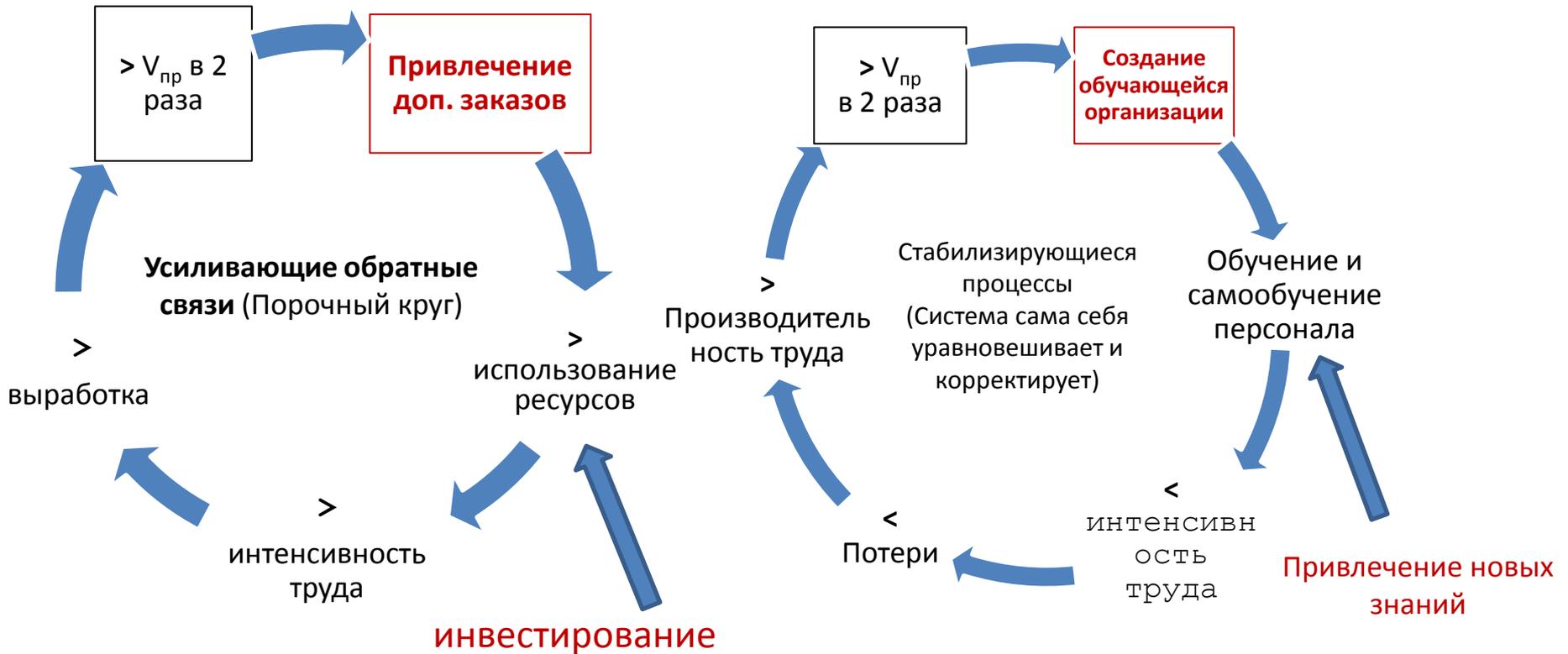
Желтое поле – внимание, действуй!;

Зеленое поле – общие цели, достигнутые улучшения (двигаемся дальше).

Для принятия всеми целей и ценностей предприятия запущено обучение действием (*изменить мышление через действия*)



5 шаг. Обучение действием





Обучающаяся организация

- **Это организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания¹**
 - Где люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся;
 - В которой люди постоянно учатся тому, как учиться вместе



¹ Питер Сенге «Пятая дисциплина», 1990 год



Дерево целей

Главная цель

Цели 1 уровня

Цели 2 уровня

Создать Обучающуюся организацию

Обеспечить рост компетенций сотрудников

Личное мастерство	Постановка общих целей	Работа в команде	Творческий подход	Системное мышление
-------------------	------------------------	------------------	-------------------	--------------------

Создать Корпоративный университет

Разработка ЛПР (личных программ развития)

Тренинг-курсы по TWI, TPM, LEAN PRODACTION, 5S, КАЙДЗЕН, КАРТИРОВАНИЕ ПОТОКОВ, КАНБАН, Tim Building, SMART-ЦЕЛИ, SWOT-АНАЛИЗ и пр.

Интернет-обучение: «Устранение потерь», SIX SIGMA.

Участие в рейтингах: «лучшие рацпредложения в промышленности», «ProLean»

Профобучение: подготовка, переподготовка, повышение квалификации

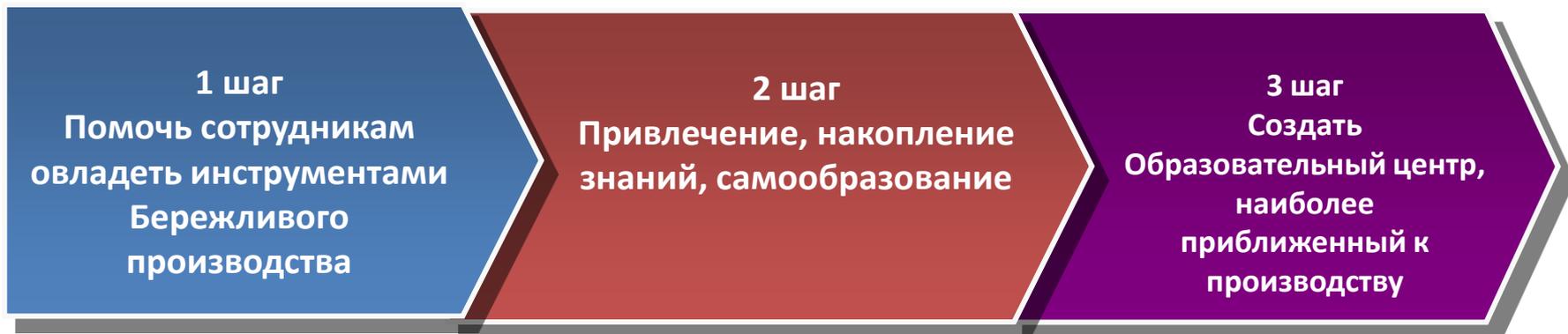
Адаптационное обучение для новых работников

Подбор и предоставление литературы для самообучения



Задача корпоративного университета

Стать координатором обучающих программ
для развития компетенций сотрудников



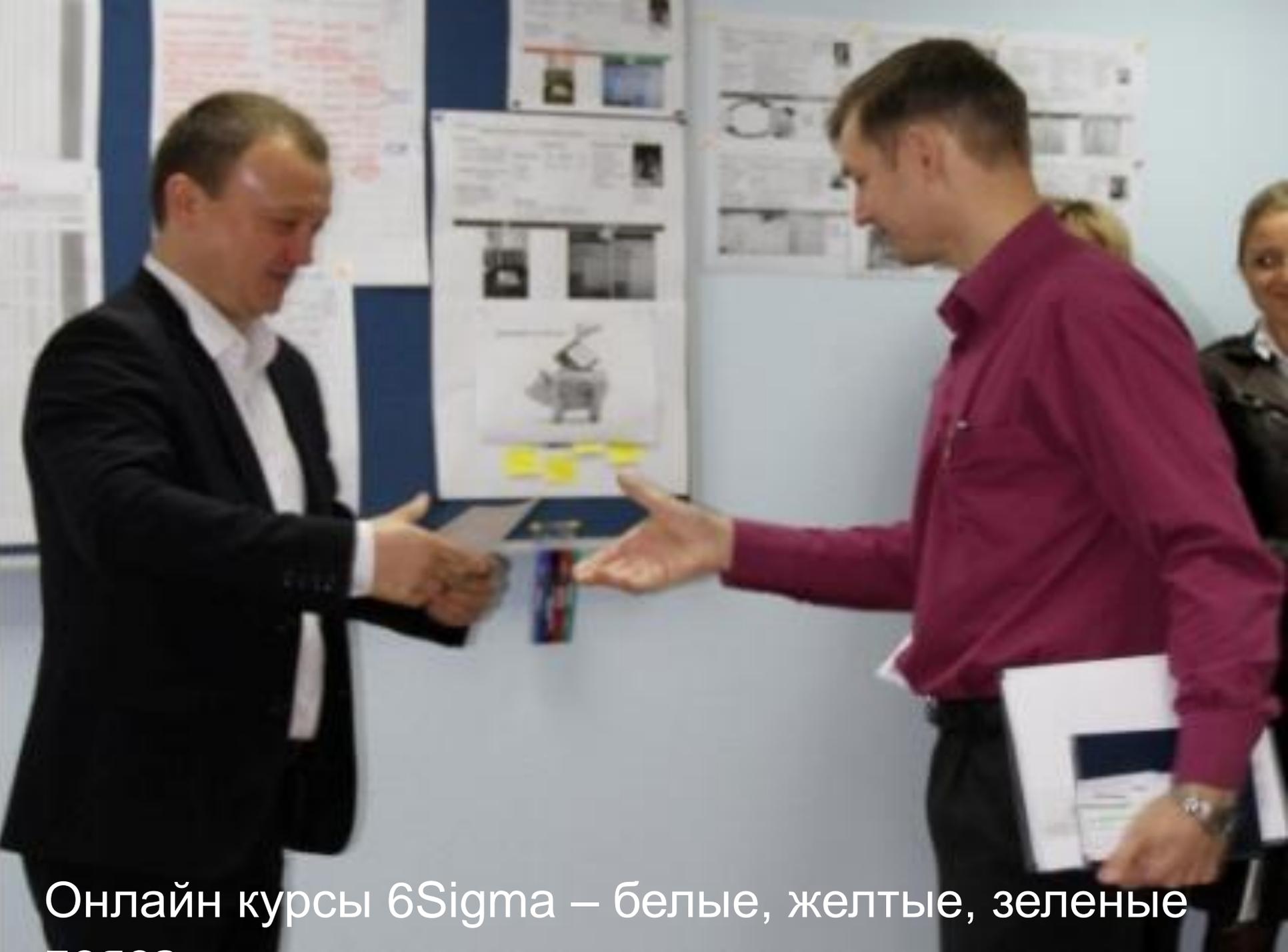


Обучение действием

ТW1 «Методы работы»

Организация рабочего места по системе 5С





Онлайн курсы 6Sigma – белые, желтые, зеленые



Онлайн обучение, курс «Устранение



Образовательная деятельность корпоративного университета



6-й шаг: утренние митинги





цели утреннего собрания:

1. Простимулировать производственный процесс.
2. Замотивировать персонал на эффективную работу в течение всего дня.
3. Познакомить с внутрикорпоративными новостями.

Регламент собраний:

1. Индивидуальные результаты работы за прошедший день (чувствуем рационализаторов).
2. Обсуждение записей в листе проблем.
3. Предложения сотрудников по решению проблем.
4. Планы на следующую неделю.
5. Вопросы развития.



7 шаг. Спартакиада

Цели и задачи:

1. Вовлечение сотрудников предприятия в систематические занятия физической культурой и спортом;
2. Укрепление корпоративных связей между сотрудниками;
3. Выявление сильнейших спортсменов АЭМС по видам спорта, формирование сборных команд;
4. Позитивный PR во внешнюю среду – привлечение молодежи

Член команды «АЭМС» ведет здоровый образ жизни и прививает его членам семьи!

Спартакиада способствует развитию на предприятии **ценностей**, важных для команды «АЭМС»:

Семьи,

Самореализации,

Взаимоотношений.



III. Следующие шаги

Развитие направлений:

1. Внедрение системы производственного планирования;
2. Синхронизация системы закупок и системы производственного планирования;
3. Снижение запасов на 40% до 01.09.2013г.;
4. Выполнение 100% заказов в срок до 01.04.2013г.;
5. Мониторинг индекса удовлетворенности персонала.

Кай сан





Новый смысл для команды АЭМС – совместно с
TOYOTA ENGINEERING CORPORATION создать
Производственную Систему мирового уровня
(оценка по методике GBM не менее 3 баллов)
до конца 2015 года



Внедрение Total-TPS (Toyota production system)

1. Активизация производственных участков и персонала

2. Оснащение произв. участков и рабочих мест

3. Оптимизация и усовершенствование рабочих операций

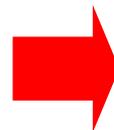
4. Оптимизация логистики

5. Усовершенствование оборудования

6. Повышение качества производимой продукции

7. Оптимизация на этапе разработки новых видов продукции

8. Разработка новых видов продукции и пред производственная подготовка



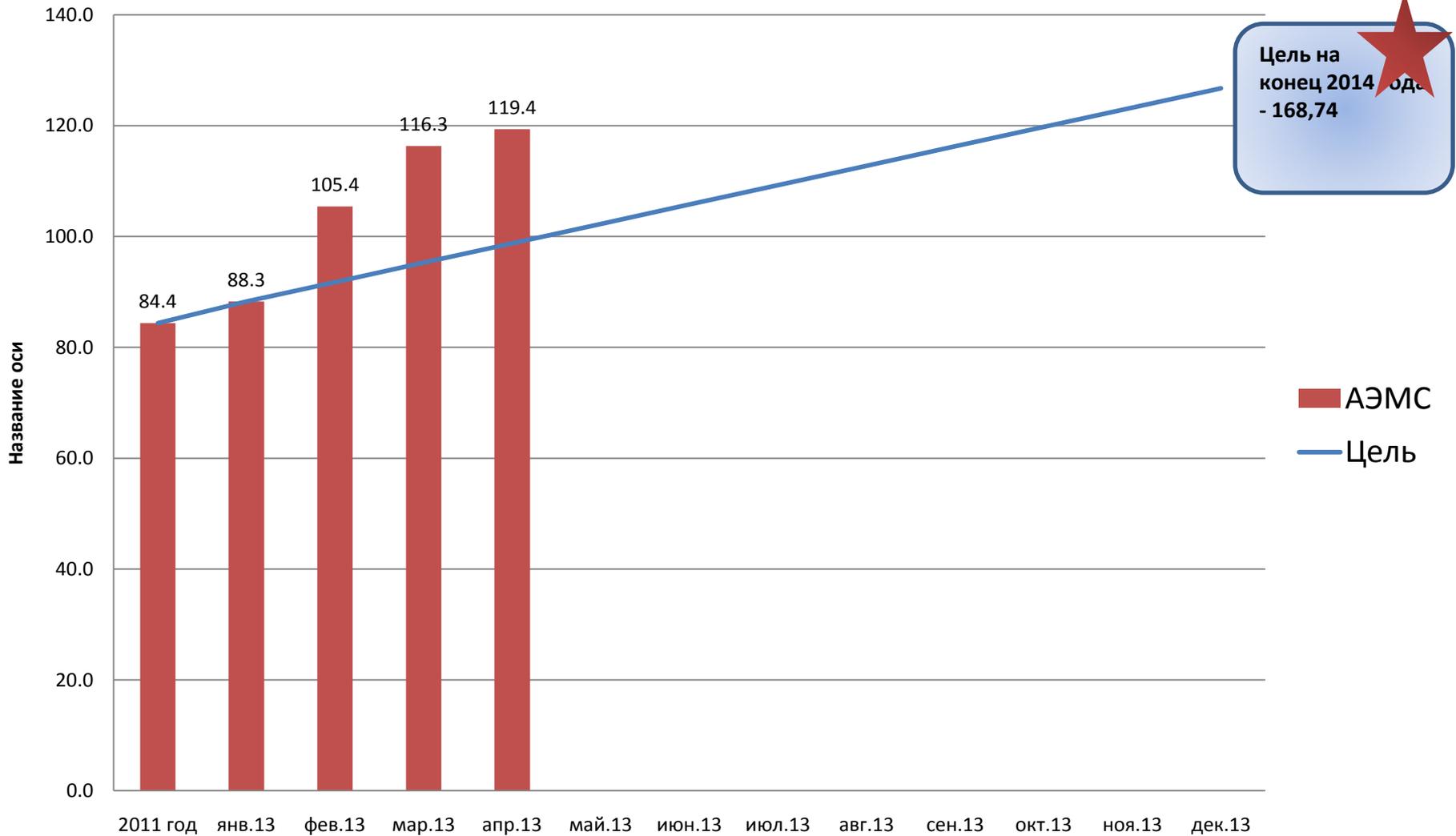
Ежедневная работа по оптимизации и усовершенствованию процессов.
Создание рабочих мест и участков, на которых хочется работать.
Воздействие на предыдущий производственный участок.



Контроль производственных участков.
Сокращение себестоимости продукции.
Гарантия качества производимой продукции – не бери брак, не делай брак, не передавай брак.

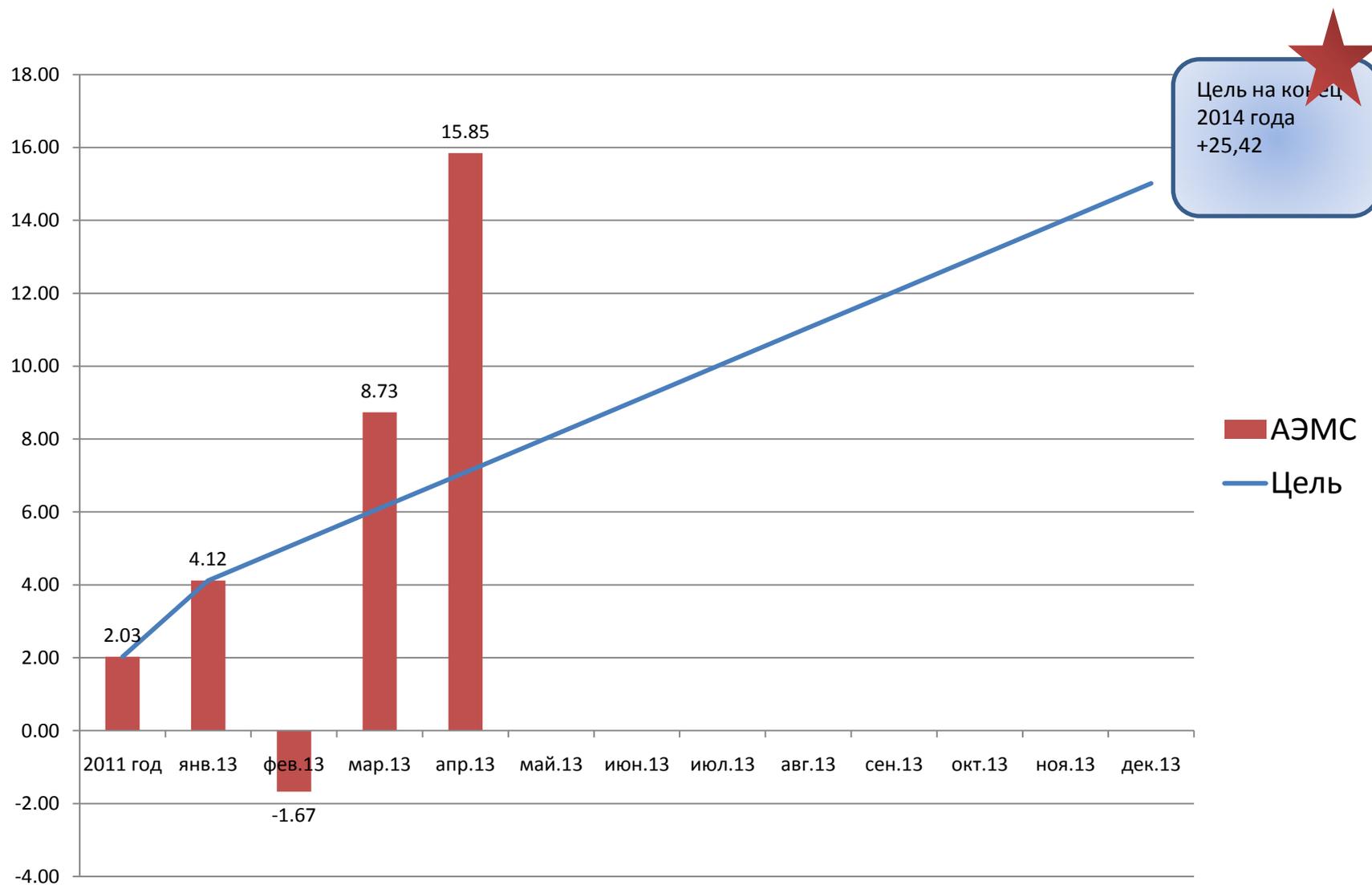


Производительность труда, тыс.руб./чел.



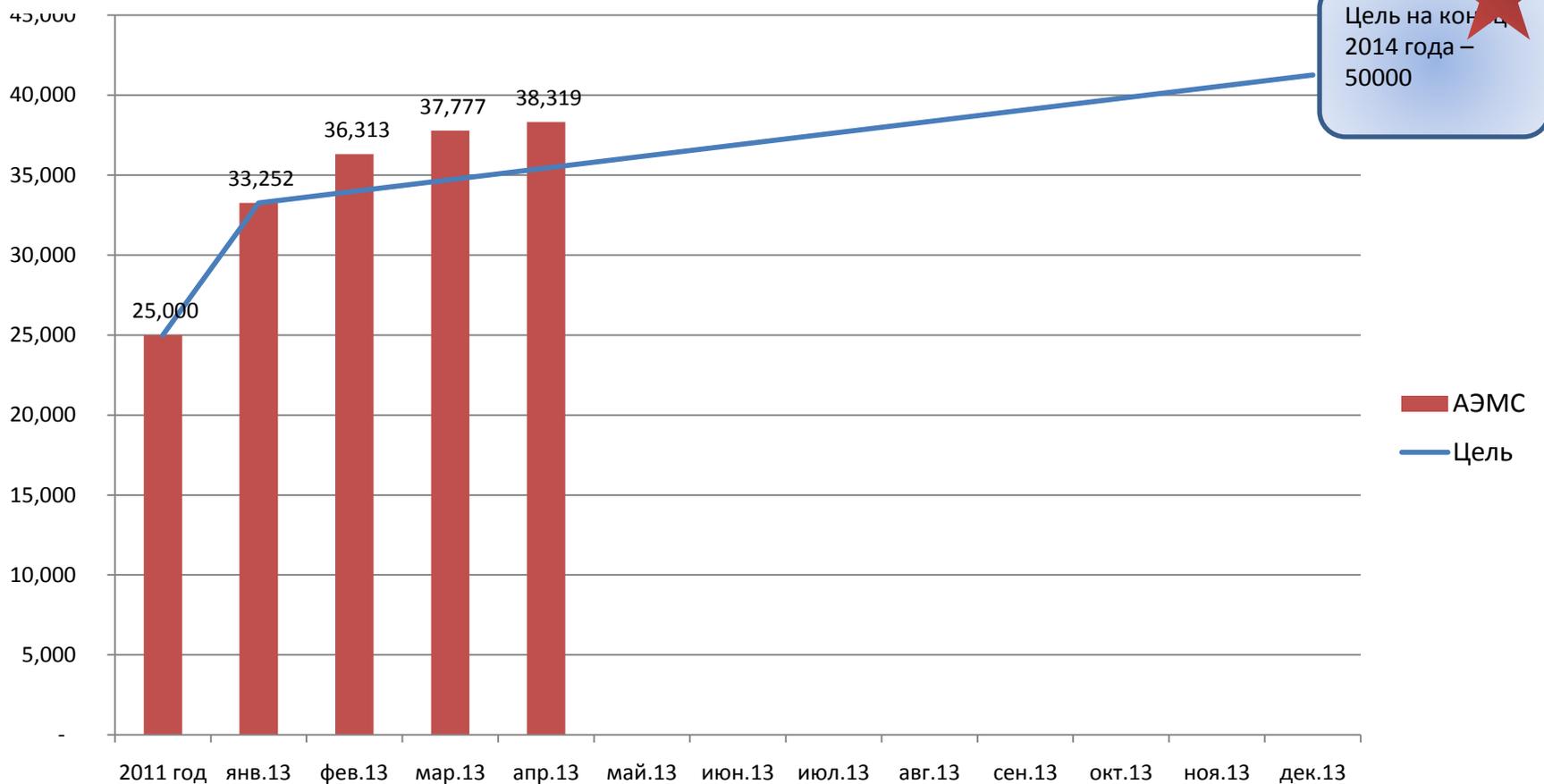


Прибыль (ЕВITDA) тыс.руб./чел.





Средняя заработная плата, руб./чел.



Места приема пищи для рабочих



ЦЕНТР ДИП-600

ЦЕНТРА Д500-600

ЦЕНТР ДИП-600



ЦЕНТР ДИП-600

ЦЕНТР ДИП-500



ОПРАВКА ДИП-600

ЦЕНТР ДИП-500



5С на рабочих местах в цехах

КАЛИБРЫ

КАЛИБР КОЛЕСА



5С в цехах



5С в цехах



Общество с ограниченной ответственностью
«Апатит-Электромашсервис»
(ООО «Апатит-Электромашсервис»)

Промплощадка АНОФ-2, д. 22, г. Апатиты,
Мурманская область, 184209
Тел. (81555) 38-621, Факс (815 55) 38-612
ОКПО 14757913, ОГРН 1035100003620
ИНН/КПП 5101309387/519950001

Анкета оценки системы качества работ ООО «Апатит-Электромашсервис»

за 1 квартал 2013 года

Критерии	Оценка	Директор по ремонтам ОАО «Апатит»	Главный механик ОАО «Апатит»	Главный энергетик ОАО «Апатит»	Общая оценка ООО «АЭМС» со стороны Заказчика
Сроки выполнения работ (допускается превышение срока не более чем на 10% от согласованного Сторонами в Договоре)	40%	40%	40%	40%	40%
Количество рекламаций (не более трех процентов заказов с рекламациями)	30%	30%	30%	30%	30%
Своевременное устранение выявленных дефектов (срок устранения брака и дефектов не должен превышать 5 рабочих дней).	30%	30%	30%	30%	30%
ИТОГО:	100%	100%	100%	100%	100%

Примечание:

При соблюдении критериев оценка выставляется максимальная, при невыполнении выставляется 0.

Особое мнение:

Предложение:

Директор по ремонтам
ОАО «Апатит»

Зам.главного механика
ОАО «Апатит»

Главный энергетик
ОАО «Апатит»



И.А. Седов
Турков С.И.
В.М. Михеев

Зам. главного энергетика
гл. электрик
И.В. Калабин



Вся методика в 6-ти правилах:

1. **Удлини тень решений:** покажи, что будет через три года, если принять такое решение, или другое.
2. **Расширяй полномочия своих людей.** Давай им пространство для применения собственного интеллекта, собственного суждения. Дай им критическую массу полномочий, чтобы они решились на кооперацию.
3. **Усиливай интеграторов.** Интеграторы - это твои менеджеры, которые получили стимул и полномочия, чтобы помогать другим сотрудничать. Как усилить менеджеров в качестве интеграторов? Убирай уровни! Убирай правила! Бюрократическая структура создает сложность потому, что не понимает смысла того, что делается.
4. **Давай людям понимание того, что делают другие.** Помогай им понять содержание общей работы и роль в ней других функций, а не только своей.
5. **Повысь взаимность.** Сними буфера, создающие ложное чувство самодостаточности у сотрудников.
6. **Поощряй тех, кто сотрудничает.** Ошибка - не провал, а отказ помочь или попросить о помощи.



Спасибо за внимание!

| +7 (495) 542-63-38

| +7 (929) 971-58-36

| kim@interimteam.ru

| www.interimteam.ru

| Ким Дмитрий Михайлович

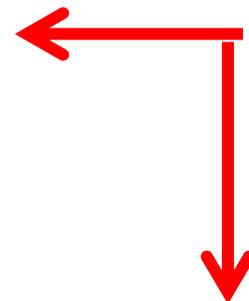
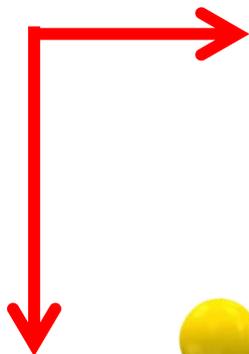


Российская модель управления

Западная модель
управления

Постсоветское
пространство

Восточная модель
управления



оу

оу

оу



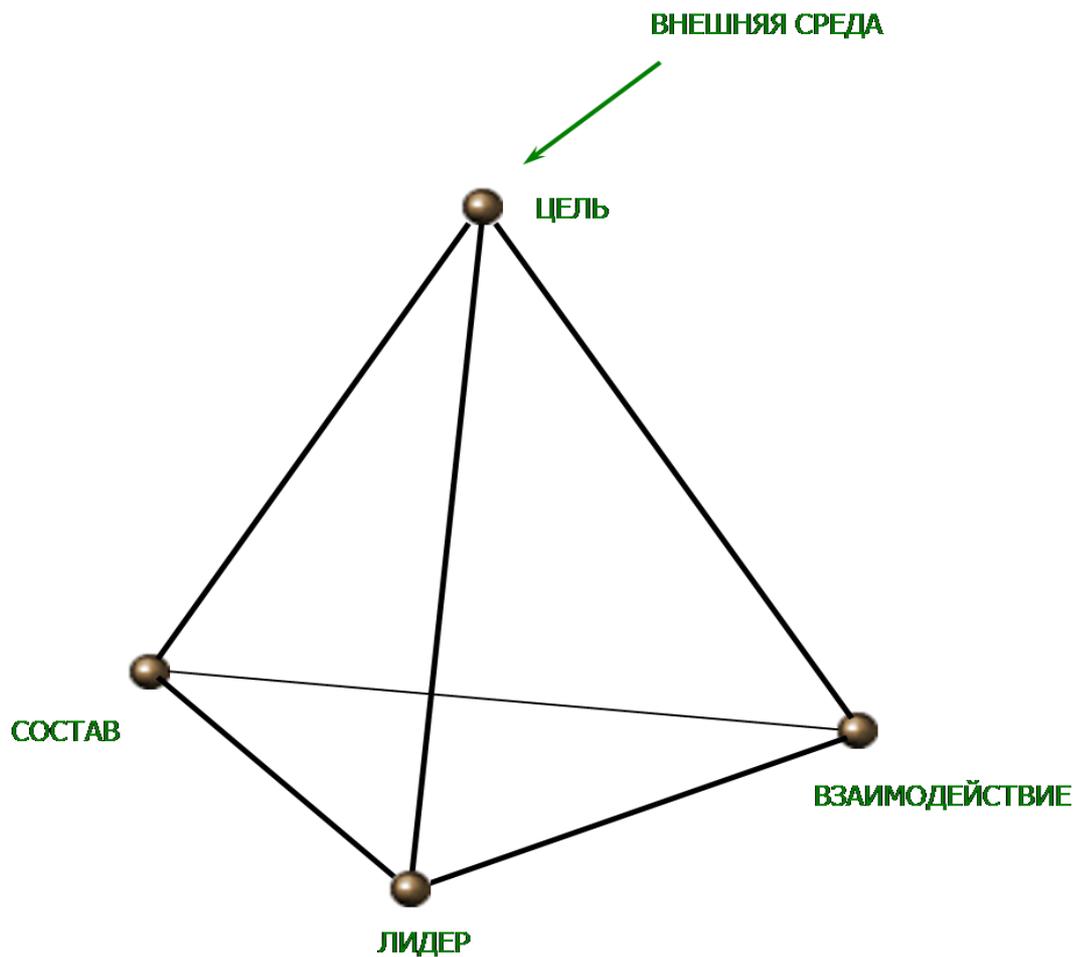
Индивид
Личность

Малая группа, до 16
человек

Большая группа



Модель формирования и развития команды



(М. Долгов 2002г.)



Контакты:

Максим Долгов



Тел. 8 925 665 86 25
mdolgov.official@gmail.com