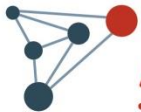



**Системный подход к
реализации проектов по
повышению
производительности труда
на предприятиях, модель
развития персонала**



A-ФИНАНС

22.04.2021



**Основные причины
недостижения плановых
показателей по проектам
повышения
производительности**

Причины провала проектов повышения эффективности бизнеса в России

1.

- Карго-культ
- Заикленность на одном инструменте

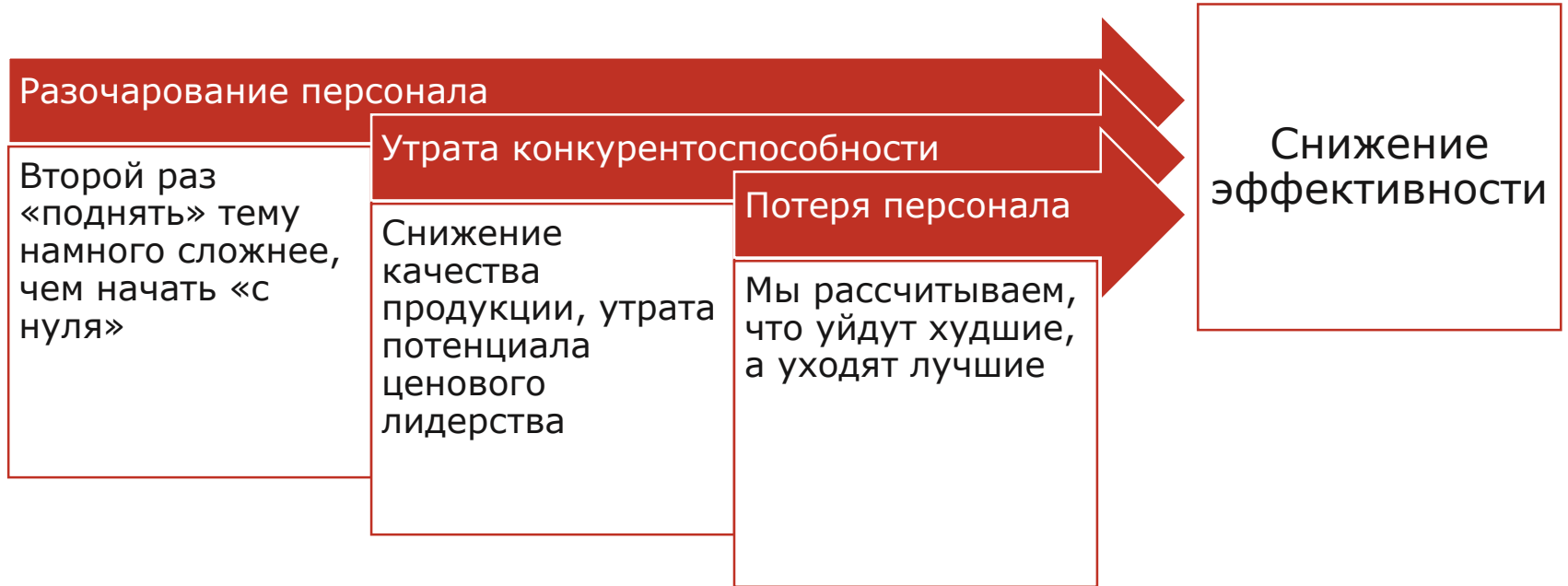
2.

- Издержки проводящей цепочки
- Овер контроллинг

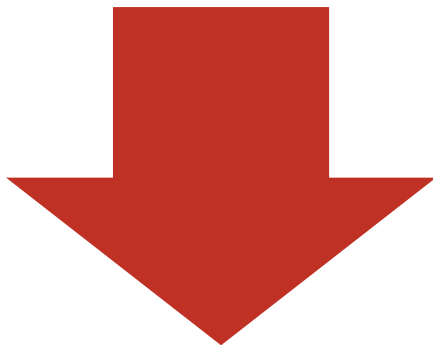
3.

- Локальная оптимизация
- Сокращение против оптимизации

Последствия ошибок в повышении производительности



2 полюса повышения эффективности



Англосаксонский
подход:
Собираем звезд!



Японский
подход:
Все как
один



Преимущества каждого из полюсов

Собираем звезд



- Сотрудник сразу начинает приносить высокие результаты
- Может стать ориентиром для других сотрудников
- Высокая адаптивность системы к кризису и нестабильности

Все как один



- Сотрудник полностью адаптирован к работе в системе
- Сотрудник спокойно передает компетенции другим
- Система устойчива к смене ключевых сотрудников

Недостатки каждого из полюсов

Собираем звезд



- Дорогая «Звезда» окажется «Черной дырой»
- Звезды редко учат других
- «Звезда» погасла – на небе темно
- В период стабильности «Звезды» идут вразнос

Все как один



- Сложно и трудоемко
- Прорывные идеи исчезающе редки
- Неэффективные сотрудники не уходят
- Система очень плохо адаптируется к переменам

Какой подход более продуктивен?



Англосаксонский
подход:
Собираем звезд!



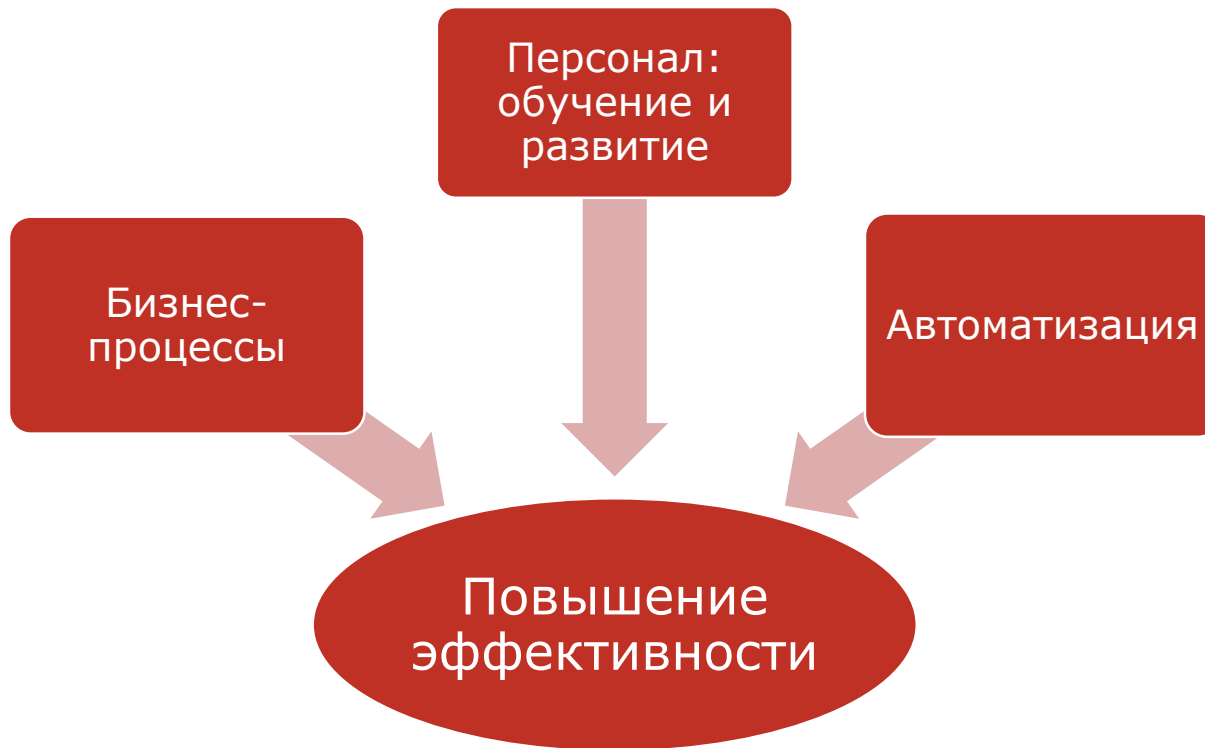
Японский
подход:
Все как один





Как избежать провалов

На чем акцентируются компании при повышении производительности труда



Вне зависимости от выбранного «полюса»

Ключевые драйверы повышения производительности труда

Стратегия

Коммерческая деятельность

Производство

Персонал

Стратегия и тактика: Что важнее?

Стратегия

- набор действий по изменению целевого состояния
- набор принципов для принятия решений:
 1. иерархия ценностей
 2. причинно-следственные связи между действиями и их последствиями

Тактика

- набор действий по поддержанию статус-кво
- набор действий по достижению целевого состояния

Стратегия без тактики — это самый медленный путь к победе. Тактика без стратегии — это шум перед поражением

Сунь Цзы.
Искусство войны

Необходимые элементы стратегии



В отсутствие хотя бы одной из трех характеристик мы имеем в лучшем случае стратегическое лидерство

МАТРИЦА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

	Бизнес-процессы/ технологии	Персонал: обучение и развитие	Инновации
Стратегия			
Коммерческая деятельность	 Мероприятия		
Производство			
Персонал			

МАТРИЦА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

	Бизнес-процессы/ технологии	Персонал: обучение и развитие	Инновации
Стратегия	<ul style="list-style-type: none">- Бизнес-модель- Ценовая стратегия- Продуктовая стратегия	<ul style="list-style-type: none">- ССП (BSC)- КПЭ (KPI)- Стратегия найма и обучения	<ul style="list-style-type: none">- Сокращение себестоимости- Сокращение ВПП- 4.0, Цифровые двойники
Коммерческая деятельность			
Производство			
Персонал			

МАТРИЦА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

	Бизнес-процессы/ технологии	Персонал: обучение и развитие	Инновации
Стратегия	<ul style="list-style-type: none">- Бизнес-модель- Ценовая стратегия- Продуктовая стратегия	<ul style="list-style-type: none">- ССП (BSC)- КПЭ (KPI)- Стратегия найма и обучения	<ul style="list-style-type: none">- Сокращение себестоимости- Сокращение ВПП- 4.0
Коммерческая деятельность	<ul style="list-style-type: none">- Технология продажи- Сбор/анализ индикаторов рынка- Stage-gate	<ul style="list-style-type: none">- Переговорные карты (не просто скрипты!)- Продакт менеджер - не продавец!	<ul style="list-style-type: none">- Единое инфополе- Знаем о покупателе все! (и автоматизируем продажу)
Производство			
Персонал			

МАТРИЦА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

	Бизнес-процессы/ технологии	Персонал: обучение и развитие	Инновации
Стратегия	<ul style="list-style-type: none">- Бизнес-модель- Ценовая стратегия- Продуктовая стратегия	<ul style="list-style-type: none">- ССП (BSC)- КПЭ (KPI)- Стратегия найма и обучения	<ul style="list-style-type: none">- Сокращение себестоимости- Сокращение ВПП- 4.0
Коммерческая деятельность	<ul style="list-style-type: none">- Технология продажи- Сбор/анализ индикаторов рынка- Stage-gate	<ul style="list-style-type: none">- Переговорные карты (не просто скрипты!)- Продакт менеджер - не продавец!	<ul style="list-style-type: none">- Инфополе единое- Знаем о покупателе все! (и автоматизируем продажу)
Производство	<ul style="list-style-type: none">- Карты потоков- Технологизация- Производственный анализ	<ul style="list-style-type: none">- Стандартизированная работа- TWI (Training Within Industry)	<ul style="list-style-type: none">- Программа по узким местам- Планирование производства (вытягивание)
Персонал			

МАТРИЦА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

	Бизнес-процессы/ технологии	Персонал: обучение и развитие	Инновации
Стратегия	<ul style="list-style-type: none"> - Бизнес-модель - Ценовая стратегия - Продуктовая стратегия 	<ul style="list-style-type: none"> - ССП (BSC) - КПЭ (KPI) - Стратегия найма и обучения 	<ul style="list-style-type: none"> - Сокращение себестоимости - Сокращение ВПП - 4.0
Коммерческая деятельность	<ul style="list-style-type: none"> - Технология продажи - Сбор/анализ индикаторов рынка - Stage-gate 	<ul style="list-style-type: none"> - Переговорные карты (не просто скрипты!) - Продакт менеджер - не продавец! 	<ul style="list-style-type: none"> - Инфополе единое - Знаем о покупателе все! (и автоматизируем продажу)
Производство	<ul style="list-style-type: none"> - Карты потоков - Технологизация - Производственный анализ 	<ul style="list-style-type: none"> - Стандартизированная работа - TWI 	<ul style="list-style-type: none"> - Программа по узким местам - Планирование производства (вытягивание)
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> - Постоянные улучшения - Инновации - 6 сигм 	<ul style="list-style-type: none"> - Корпоративная культура - Продвижение - Отсев 	<ul style="list-style-type: none"> - Статистика - Сбор и обработка данных - Анализ