

## СТАНДАРТ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

Практика  
«Визуальное управление эффективностью»

Имя Фамилия ведущего/тренера  
Должность ведущего/тренера



# Контакт по безопасности



- Цель проведения **Контакта по безопасности** – формирование культуры безопасного поведения
- Структура **Контакта по безопасности**:
  - ✓ привести пример возникновения опасной ситуации на личном опыте
  - ✓ предложить конкретные действия по устранению или предотвращению наступления схожих событий

# Цель – Процесс - Результат

## Цель:

- Повысить эффективность управления подразделениями и предприятиями Компании за применения средств визуализации
- Повысить вовлеченность сотрудников в процесс достижения командных целей
- Повысить уровень производственной и исполнительской дисциплины

## Процесс:

- Изучить теоретические основы визуального управления эффективностью
- Получить практический опыт в применении визуального управления эффективностью
- Повысить общую уверенность участников в применении практики СРР «Визуальное управление эффективностью»

## Результат:

- Участники знают, что необходимо делать для внедрения и реализации практики СРР «Визуальное управление эффективностью» в своей непосредственной рабочей деятельности
- Участники понимают, какое место практика Стандарта Работы Руководителя «Визуальное управление эффективностью» занимает в их непосредственной рабочей деятельности
- Участники осознают ценность практики Стандарта Работы Руководителя «Визуальное управление эффективностью» в деятельности руководителя

## Содержание программы:

1. Основные понятия, определения
2. Алгоритм применения практики
3. Отработка алгоритма
4. Обсуждение

# Правила работы на тренинге



1. Телефоны – в беззвучный режим



2. Уважаем друг друга – выслушиваем каждого



3. Понял сам – помоги товарищу



# Введение

# СРР – важный элемент управленческой культуры

**Управленческая культура** – совокупность ценностей, знаний умений и норм поведения, используемых руководителями в процессе осуществления своей повседневной деятельности

**Стандарт работы руководителя** является инструментом формирования и поддержания управленческой культуры в Компании СИБУР



# Стандарт работы руководителя

**Стандарт Работы руководителя (СРР)** - это набор управленческих практик руководителя, направленных на повышение эффективности процесса управления подразделением и развитие сотрудников



# Функции руководителя и практики СРР



# СРР и компетенции руководителя

## Видение

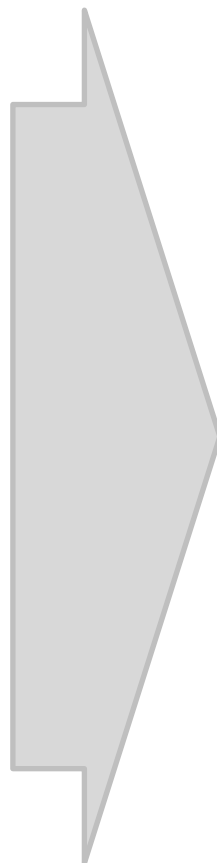
Соотноси свои цели и планы с Видением Компании

## Лидерство в изменениях

Занимай проактивную позицию по отношению к изменениям. Будь неравнодушным к тому, что вокруг тебя, к проблемам, с которыми сталкиваешься в текущей деятельности

## Персональное развитие

Обязательная часть работы руководителя – развитие людей. Совершенствуй свои навыки и профессиональные знания



Приверженность руководителей безопасности

Беседа по эффективности

Линейный обход

Развитие подчиненных

Планирование

Эффективное совещание

Обратная связь

Постановка задачи подчиненным.  
Делегирование

Сложная беседа

**Визуальное управление эффективностью**

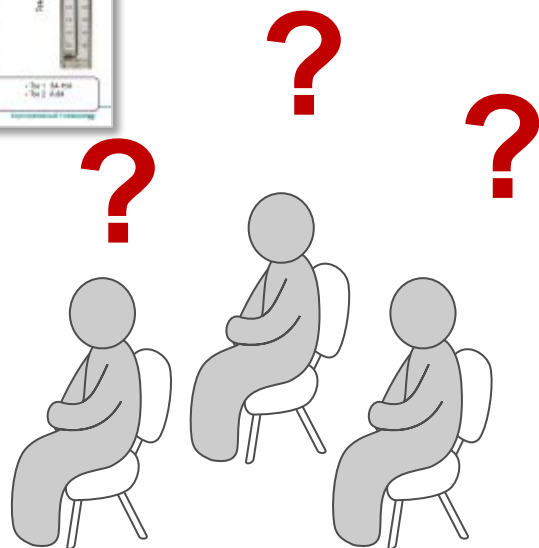
Решение проблем



# Блок 1

## Основные понятия и определения

# Упражнение «Визуально удобнее?» (1/2)



Выполняется индивидуально

Следующий слайд будет показан в течение 10 секунд

**Задание:**

Какие показатели приборов выходят за пределы нормы?

# Упражнение «Визуально удобнее?» (1/2)



Температура 1



Напряжение 1



Ток 1



Напряжение 2



Ток 2



Температура 2

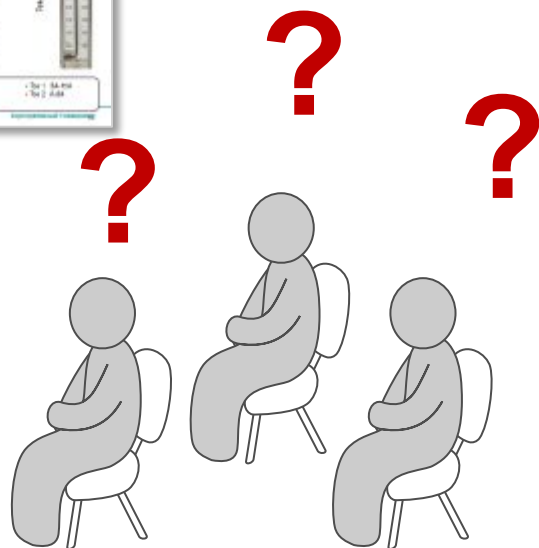
Целевые значения показателей

- Температура 1 20° -100°
- Температура 2 240° -260°
- Напряжение 1 10В-20В

- Напряжение 2 0-2,3В

- Ток 1 5А-11А
- Ток 2 0-8А

## Упражнение «Визуально удобнее?» (2/2)



Выполняется индивидуально

Следующий слайд будет показан в течение 10 секунд

**Задание:**

Какие показатели приборов выходят за пределы нормы?

## Упражнение «Визуально удобнее?» (2/2)



Температура 1



Напряжение 1



Ток 1



Напряжение 2



Ток 2



Температура 2

Целевые значения показателей

- Температура 1 20° -100°
- Температура 2 240° -260°
- Напряжение 1 10В-20В

- Напряжение 2 0-2,3В

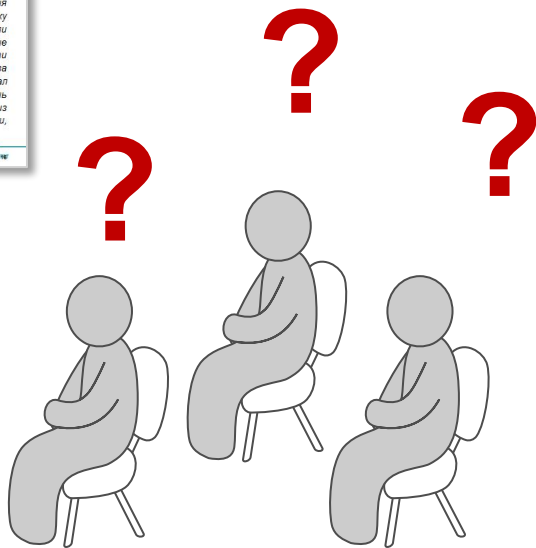
- Ток 1 5А-11А
- Ток 2 0-8А

# Упражнение «Что дает структура?» (1/3)

## Упражнение «Что дает структура?»

Вы – начальник цеха.  
Доклад старшего по смене:  
Ситуация в целом нормальная. Все работают. Сидоров опять отличился: я ему говорил: «Надевай перчатки, когда работаешь рядом с ванной!», - а он ни в какую «в перчатках неудобно инструмент держать...». И вот сегодня он клмк упустил в кислоту и его невнятное образало. Но, все нормально, руку промыли и пластырем заклеили. Приходили механики, на пятки заменили впускную армату и проверили транспортер. Петров молодец: им спуску не дает, они хотели перенести на следующую неделю, но он заставил прийти сегодня. Немного отстав от плана, четвертый аппарат встал из-за скачка напряжения ночью, наверное, пульт управления «попел». Вызвал КиП, обещали до обеда подойти и посмотреть. У Крамова сегодня день рождения. Надо бы подарок купить и отметить как-то. А еще приходили из профкома и просили списки детей для отправки в лагерь на море. Сказали, что если до завтра не составим, то наши дети никуда не поедут...

15 СРР. Практика «Визуальное управление эффективностью». Июль, 2016.  Корпоративный Университет



Выполняется индивидуально

Следующий слайд будет показан в течение 1 минуты

**Задание:**

Прочтите текст. Какое решение Вы бы приняли по каждой проблеме, описанной в тексте?



## Упражнение «Что дает структура?» (2/3)

Вы – начальник цеха.

Доклад старшего по смене:

*Ситуация в целом нормальная. Все работают. Сидоров опять отличился: я ему говорил: «Надевай перчатки, когда работаешь рядом с ванной!», - а он ни в какую «в перчатках неудобно инструмент держать...». И вот сегодня он ключ упустил в кислоту и его немного обрызгало. Но, все нормально, руку промыли и пластырем заклеили. Приходили механики, на пятом заменили впускную группу и проверили транспортер. Петров молодец: им спуску не дает, они хотели перенести на следующую неделю, но он заставил придти сегодня. Немного отстаем от плана, четвертый аппарат встал из-за скачка напряжения ночью, наверное, пульт управления «полетел». Вызвал КиП, обещали до обеда подойти и посмотреть. У Крамского сегодня день рождения. Надо бы подарок купить и отметить как-то. А еще приходили из профкома и просили списки детей для отправки в лагерь на море. Сказали, что если до завтра не составим, то наши дети никуда не поедут...*

## Упражнение «Что дает структура?» (3/3)

№	Мероприятия	Текущее состояние	Причины / Факторы
1	Выполнение плана выпуска продукции	85% от целевого показателя	4-й аппарат вышел из строя из-за скачка напряжения
2	Отсутствие производственных травм	1 травма легкой тяжести. Поражение кислотой кожных покровов.	Несоблюдение норм ОТиПБ
3	Соблюдение графика ТО оборудования	График ТО соблюдается	Петров осуществляет должный контроль и сопровождение процедур ТО
4	Покупка подарка на д/р сотрудника	Подарок не куплен	
5	Составление списка детей в лагерь отдыха	Список не составлен	

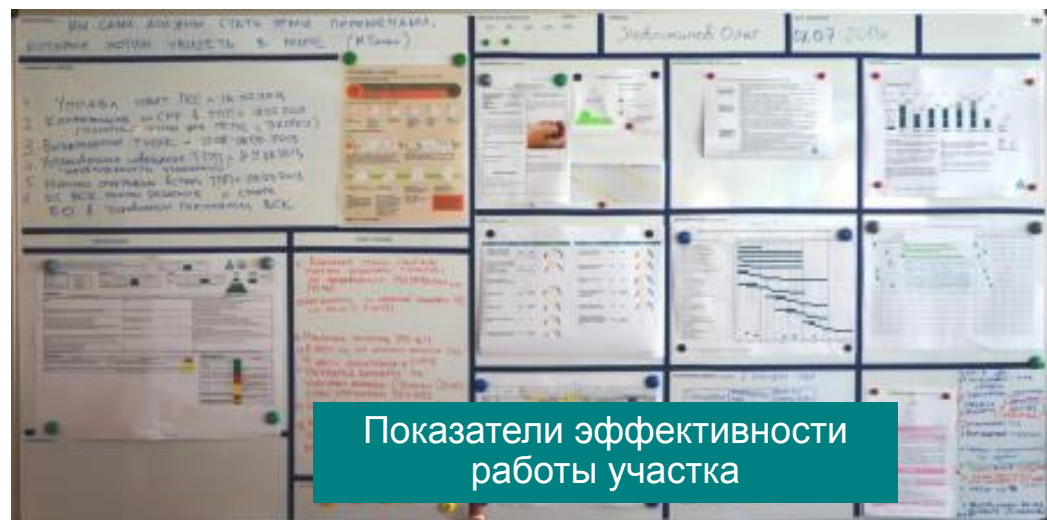
# Что такое Визуальное управление эффективностью?

**Визуальное управление эффективностью** – это система простых визуальных сигналов, которая обеспечивает быстрое понимание ситуации на рабочем месте и в подразделении, тем самым способствуя принятию более точных и своевременных решений

**Элементы визуального контроля** позволяют любому сотруднику, оказавшемуся на производственном участке, быстро получить общее представление о том, что происходит в данном рабочем процессе



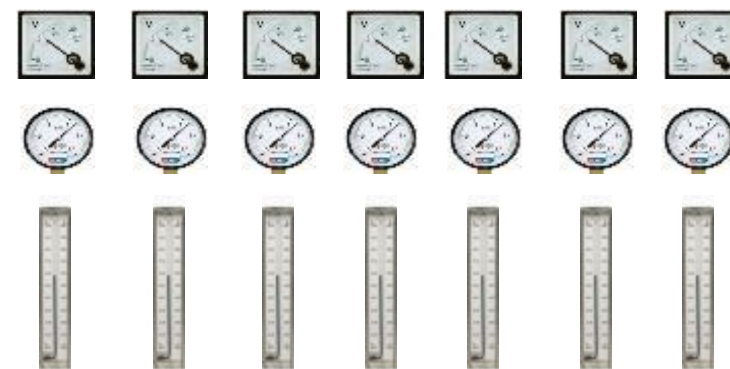
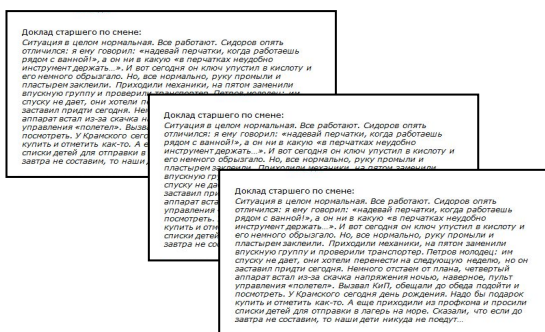
Показания приборов



Показатели эффективности работы участка

# Когда применяется Визуальное управление эффективностью?

- Необходимо **структурировать** большой объем важной информации о положении дел в подразделении
- Необходимо **выделить наиболее важные части** информации
- Необходимо **проинформировать сотрудников** о сложившейся ситуации и **вовлечь их в процесс поиска совместного решения**
- Необходимо **оперативно реагировать на возникшие отклонения**, либо на риск их возникновения



# Инструменты визуализации

## Цветовая и графическая сигнализация



## Структурирование информации

Доклад старшего по смене:

Ситуация в целом нормальная. Все работают. Сидоров опять отличился: я ему говорил: «надевай перчатки, когда работаешь рядом с ванной!», а он ни в какую «в перчатках неудобно инструмент держать...». И вот сегодня он ключ упустил в кислоту и его немного обрызгало. Но, все нормально, руку промыли и пластырем заклеили. Приходили механики, на пятом заменили впускную группу и проверили транспортер. Петров молодец: им спуску не дает, они хотели перенести на следующую неделю, но он заставил придти сегодня. Немного отстает от плана, четвертый аппарат встал из-за скачка напряжения ночью, наверное, пульт управления «полетел». Вызвал КиП, обещали до обеда подойти и посмотреть. У Крамского сегодня день рождения. Надо бы подарок купить и отметить как-то. А еще приходили из профкома и просили списки детей для отправки в лагерь на море. Сказали, что если до завтра не составим, то наши дети никуда не поедут...

### 1. План не выполняется

- Один аппарат вышел из строя
- Режим работы аппарата не соответствует проектному
- Ремонт затягивается

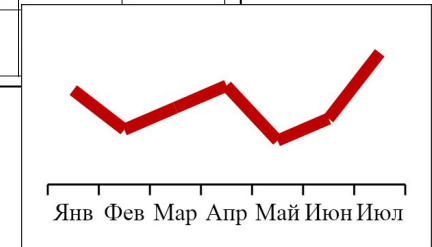
### 2. Травмирован сотрудник

- Требования ТБ нарушаются
- Недостаточен контроль

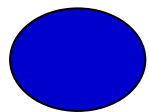
### 3. ТО проводится в соответствии

- Петров отлично справляется с...

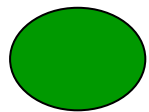
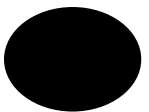
Задачи	Текущее состояние	Причины / Факторы	Решение
Выполнение плана выпуска продукции.	85% от целевого показателя	4-й аппарат вышел из строя из-за скачка напряжения	
Отсутствие производственных травм	1 травма легкой тяжести. Поражение кислотой кожных покровов.	Несоблюдение норм ОТиТБ	
Соблюдение графика ТО оборудования	График ТО соблюдается		



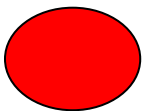
## Цветовая индикация на стендах ВУЭ\*



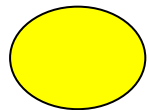
Для нанесения на стенды ВУЭ базовой информации, описания задач, целей и рисков, а также контролируемых параметров для обеспечения эффективной работы и этапов планирования. Для выполнения разметки стенда ВУЭ.



Только для параметров, индикаторов, цифровых, буквенных и условного обозначения процессов без отклонений от установленных значений или в случаях, когда фактические значения лучше установленных.



Только для параметров, индикаторов, цифровых, буквенных и условного обозначения процессов с отклонениями в сторону ухудшения, а также для визуализации наличия проблем, требующих решения, статуса просроченных или невыполненных задач.



Внимание. корректирующие действия могут потребоваться (или потребуются) в ближайшее время. Есть риски отклонения, либо уже отклонились, но есть план корректирующих мероприятий.

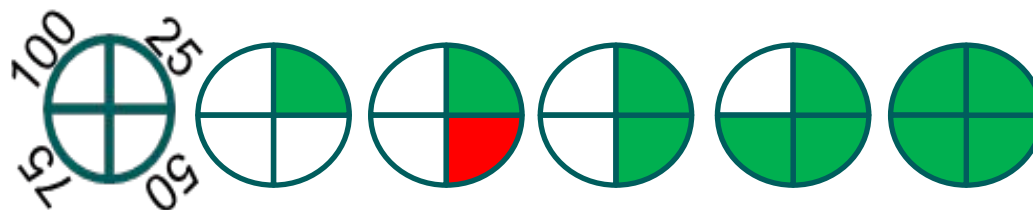
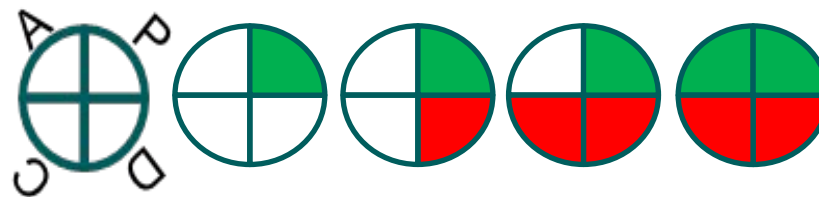
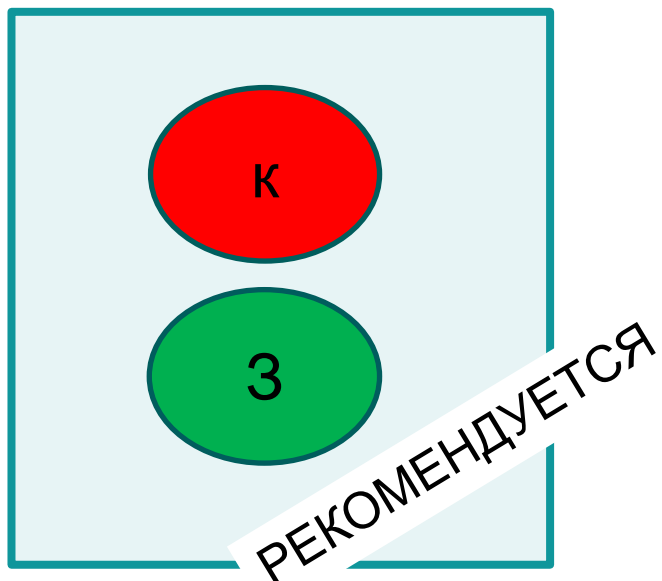
\* СТП СР/04-06-01/МУ02

# Цветовая индикация на стендах ВУЭ

В качестве источников цвета могут быть использованы:



# Правила визуализации статуса по ходу процесса









**Важно! Информация на стендах должна трактоваться людьми единообразно!**

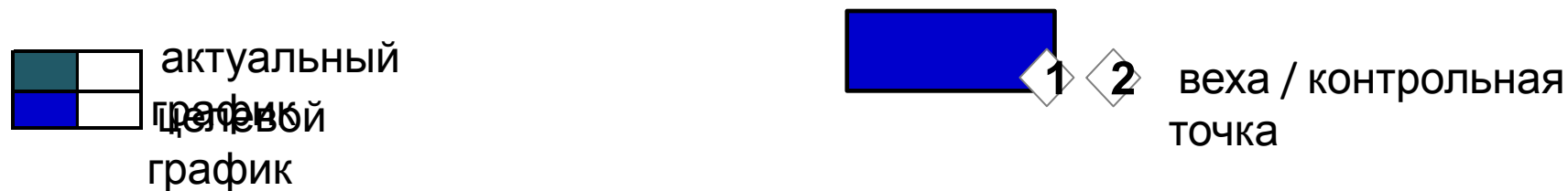
\* Принцип визуализации необходимо отображать в виде легенды



# Отображение состояния процесса

На стендах ВУЭ отображают взаимосвязанную информацию, сопоставляя которую выявляют причины, вызывающие отклонения от нормального протекания процессов (проблемы/риски). Для удобства заполнения и быстроты понимания стендов ВУЭ параметры процессов отображают в виде графиков, символов, цифр и условных обозначений

	1	2	3	Стат	Прогно	Комментар
Задача				ус К	Ж	
						



**Важно! Обязательно отражайте Целевое состояние, Актуальное состояние и Прогноз развития ситуации**

# Принципы организации блоков информации на стендах ВУЭ

Слева - направо

Наименование стенда	Владелец	Дата обновления
Планирование работы участка по ремонту	Проблемы / риски	

Сверху - вниз

Наименование стенда	Владелец	Дата обновления
Параметры технологического процесса полимеризации, состояние безопасности		
Проблемы / риски		

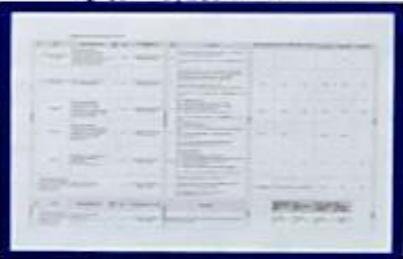

**ВАЖНО!**  
Информация на стендах ВУЭ размещается в той последовательности, в которой обсуждается на беседе по эффективности.

# Стенды визуального управления эффективностью

- Стенд ВУЭ подразделения
- Стенд «Улучшение малыми шагами»
- Стенд «Система 5С»
- Стенд энергоэффективности подразделения
- Стенд «План организационных улучшений»



# Стенд эффективности ЦЗЛ

Доска эффективности ЦЗЛ				Ответственный за заполнение БР. №2 Дельфинятаев		Дата	Бригада	КОНТАКТ ПО БЕЗОПАСНОСТИ																																		
						9.06.15	2/	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПЯТ	СБ	ВСК																												
ОТКЛОНЕНИЯ ПО АНАЛИТКОНТРОЛЮ				ПАСПОРТИЗАЦИЯ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ				<table border="1"> <tr> <td>9-20</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>20-1</td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>							9-20	✓	✓												20-1	✓												
9-20	✓	✓																																								
20-1	✓																																									
ТОЧКА ОТБОРА	НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	НОРМА	ФАКТИЧ. ЗНАЧЕНИЕ	ОТФК	ПЭТ	Побочная продукция																																				
2863-10*	П-ПК	150	168	ОТФК-1п БК-7п КТО-3п	Засытки: 4п 1 линия: 2п КАТ А 2 линия: 2п КАТ А	Азот-2п МА-0п Расплав-0 ПА-1п																																				
ТЕКУЩИЕ ЗАДАЧИ				8-20/20-8		ОТВЕТСТВЕННЫЙ		ФК ЦЗЛ на 2015г				БЛАГОДАРНОСТЬ																														
Выполнение графиков АНАЛИТ. КОНТРОЛЯ:		ПЛАН	СФ	СР	П	ИТОГ	ГЛАВМАРДАНОВА С.Ф. С.И.И.А.К.А.						Всем коллегам огромное спасибо "Конкурс "Дельфинятаев" и заняла 1 место. 9.06.15г Шайт																													
ГР. ХРОМАТОГРАФИИ		25/18	14	10	✓	24	✓/✓																																			
ГР. ФРИЗЖИМЕР		52/24	24	2	✓	26	✓/✓																																			
ГР. ПРОИЗВОДСТВО ВЕДА, АВХС		58/42	10	1	✓	40	✓																																			
Выполнение АНАЛИЗОВ-ВХ. КОНТРОЛЯ, - ПРИГОТОВЛЕНИЕ РАСТВОРОВ							Мосиков Е, Сахаров Р.																																			
ПРОБЛЕМЫ / РИСКИ		Дата окончания	СРОК	ОТВЕТСТВЕННЫЙ		РЕШЕНИЕ				ИНФОРМАЦИЯ																																
1 Не работает сортир фасовочный шнека		8.06.15 Выполнен	15.05-15 08.07.15	Столбов Д.В.		2- Сорвана ОПС - 25.05.15 - Водяной шнек на укл. от КС-2 Ремонтными ЦЗ																																				

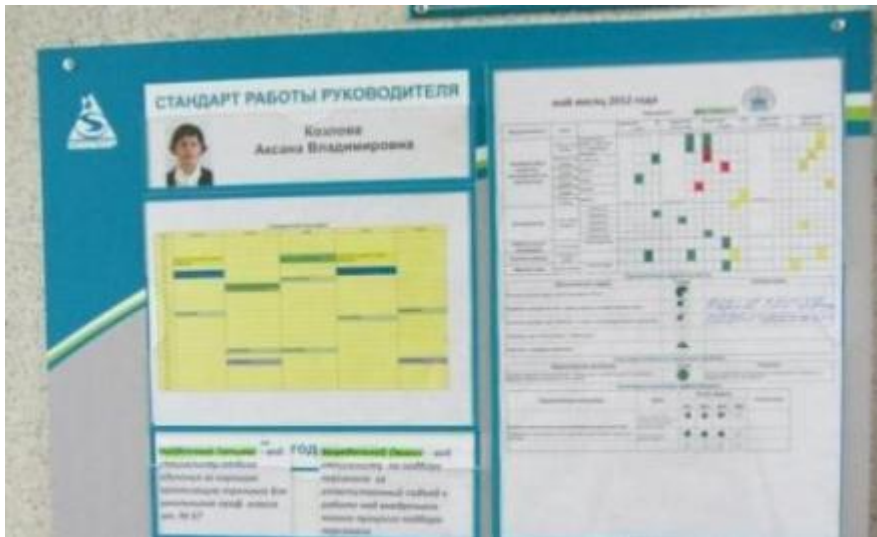
# Стенд эффективности участка по ремонту КИПиА

Дата		Стенд эффективности участка по ремонту КИПиА				Владелец	Контакт по безопасности				
03.06.2015						Шамин С.Ч.	Пон.	Втор.	Сред.	Чет.	Пят.
						Отв-ый	Зянгиров М.А.				
Текущие задачи		Ответ-ый	Дата	Стат.	Ключевые показатели эффективности						
1. Организация раб. места по системе СИШАГ 5) 2. ТО иР клапанов.			05.06.15	⊕	Выполнение гр-ов ТОиР						
			03.05.15	□	ЦЕЛЬ шт.		ФАКТ шт.				
					1114	Месяц	96				
					50	День	27				
					Налич. претензий по кач. ТОиР		Инфор-ция об инцидентах				
					0	0					
					Собл. треб-й в обл. ОТ и ПБ						
					0	0					
Проблемы / риски		Автор/дата	Ответ.	Срок	Стат.	Решение	Информация		Благодарность		
В помещениях холодно		25.01.15	Кружков	Бюджет 2015г.	⊕	Ассигнована сумма средств и возможность ка. ремонта помещений			Александров П.П. Меркулов Г.В. Молов В.В. за модернизацию спорт. волевой линии 2116 02.06.15		
Протекает крыша		19.03.2015		II кварт 2015г.	⊕						
Днем на участке жарко-душно		26.05.2015									



# В каждом подразделении должны быть

## Стенд ВУЭ подразделения



## Индивидуальная доска каждого руководителя (ИДР)

## Стенд ВУЭ подразделения

**Стенд ВУЭ подразделения** – это стенд на котором отображается наиболее важная для работы подразделения информация, и, который обеспечивает доступность и понятность данной информации для всех сотрудников подразделения

### **Стенд ВУЭ подразделения должен обеспечивать:**

- наглядное представление ключевой информации о работе подразделения Предприятия. Предпочтительнее визуализировать информацию в графическом виде, чем в табличном.
- вовлечение максимального количества работников подразделения Предприятия в процесс достижение КПЭ/целей
- возможность обсуждения во время беседы по эффективности выполнения требований по ОТиПБ, состояние оборудования, процессов и персонала
- фиксирование и визуализация актуальных проблем и рисков, влияющих на достижение поставленных целей/КПЭ, стабильность и безопасность производства



# Обязательные поля стенда ВУЭ подразделения



1. Дата последнего обновления (позволяет отслеживать актуальность информации)
2. Владелец доски (ответственный за ведение, наполнение доски информацией, телефон)
3. Ключевые показатели эффективности подразделения
4. Информация о безопасности + контакт по безопасности
5. Проблемы/риски
6. Благодарности
7. Текущие задачи
8. Легенда по закрашиванию

# Пример формата стенда ВУЭ

Стенд приёма – передачи смен						Владелец: Начальник смены	Дата обновления: 13.04.2012г.	
<b>Параметры процесса</b>						<b>Состояние ОТ и ПБ</b> <span style="color: red;">●</span>		
дата	план	факт	Наработка по маркам		отклонения	- Отсутствует крышка люка у колодца К-6 - Нарушено ограждение котлована у корпуса XXX		
			Марка «А» План/факт	Марка «Б» План/факт		<b>КПЭ участка</b>		
10.04.12	380	370	370	10	-10	Показатель	Значение	Норма
			370	0		Качество:	0,89	0,95-1
11.04.12	380	290	240	140	-90	Выпуск продукции:	0,93	0,98-1
			240	50		ОТиПБ:	0,96	0,95-1
12.04.12	560	605	240	320	+45	<b>Состояние оборудования</b>		
			248	357		10.04.2012 Теплообменник Т-5 выведен в ремонт		
13.04.12	720	....	....	.....	.....	<b>Проблемы на участке</b>		
						11.04.2012 Насос к-4/2 течь по фланцу нагнетания		
						12.04.2012 Отказал уровнемер на ёмкости Е-14		

## Размещение Стендов ВУЭ

- Стенды визуального управления эффективно размещают в местах, наиболее посещаемых работниками
- Стенды ВУЭ служат местом регулярного общения между сотрудниками предприятия/Компании
- При размещении стенда ВУЭ, необходимо предусмотреть пространство вокруг него для комфортного размещения участников беседы по эффективности



# Периодичность обновления информации на Стенде ВУЭ

Размещая информацию на Стенде ВУЭ, не забывайте про их основные функции:

- Помощь в управлении эффективностью работы руководителя и подразделения
- Вовлечение сотрудников подразделения в процесс достижения командных целей
- Повышение уровня дисциплины в подразделении
- Планирование и мониторинг процессов достижения КПЭ подразделения

**Важно!** Обязательна для проведения беседы на Стенде ВУЭ подразделения с такой частотой, которая позволит Вам своевременно отслеживать и обсуждать с сотрудниками ситуацию с выполнением ключевых КПЭ подразделения

Если Вы проводите Беседу по эффективности еженедельно, обновляйте ключевую информацию не реже одного раза в неделю

# Беседа по эффективности в подразделении с применением стендов ВУЭ



**Визуализация на производственном участке, позволяет лучше понимать:**

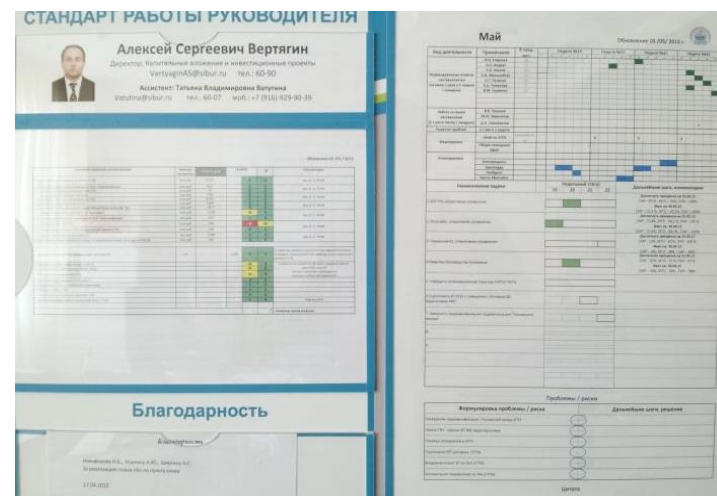
- Распределение собственного персонала по работам
- Присутствие подрядчиков на производственном участке, выполняемые ими работы
- Взаимодействия между всеми участниками процесса

# Что такое индивидуальная доска руководителя (ИДР)

**Индивидуальная доска руководителя** – это стенд, который служит простым и эффективным средством планирования деятельности руководителя по повышению эффективности работы подразделения и развитию персонала.

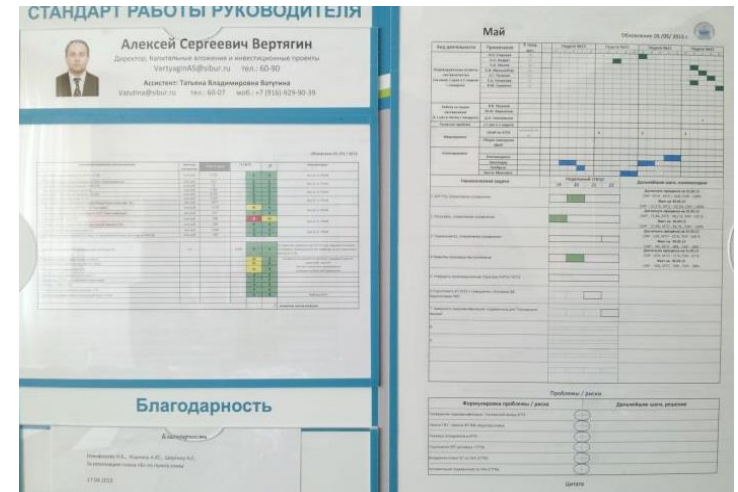
## ИДР применяется как...

1. Инструмент **планирования работы** руководителя и **удержания фокуса** на приоритетных делах.
2. **Дисциплинирующий инструмент**, побуждающий использовать практики СРР
3. **Инструмент коммуникации**, удовлетворяющий потребности заинтересованных сторон (подчинённые, коллеги, вышестоящие руководители) в информировании ИДР используется как **основа обсуждения** на регулярных встречах с руководителем.
4. **Демонстрация приверженности** руководителя изменениям, открытости и прозрачности работы



# Обязательное содержание ИДР

- 1.Дата последнего обновления
- 2.Владелец доски
- 3.Ключевые показатели эффективности
- 4.Благодарность
- 5.Проблемы / риски
6. Стандартный план работ (ритуалы\*, а не распечатка из Outlook)
7. План и статус по применению практик СРР (линейные обходы, развитие подчиненных, решение проблем и т.д.)
8. Ключевые задачи
9. Легенда по закрашиванию



**Важно! Допускается не стандартное оформление – важна смысловая часть**

\* Ритуал – регулярные встречи, которые повторяются из раза в раз

# Расположение ИДР



Стандартом работы руководителя предусматривается расположение ИДР с внешней стороны кабинета руководителя, выражая приверженность руководителя изменениям, открытость и прозрачность своей работы



# Индивидуальная доска руководителя

**СИБУР**  
ФОРМУЛА БУДУЩЕГО

**СТАНДАРТ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ**

**Бикбов Александр Викторович**

Инженер-технолог | Цех по производству очищенной органической кислоты (терефталевая) №1 ОАО «ПОЛИФ»  
Тел: +7 (347) 279-75-24, (34766) 2-12-21, доб. 31-49  
E-mail: a.bikbov@polyuf.ru



Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
08:00-09:00	Сбор совещания	Сбор совещания	Сбор совещания	Сбор совещания	Сбор совещания
09:00-10:00	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту
10:00-11:00	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту
11:00-12:00	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту
12:00-13:00	Обед	Обед	Обед	Обед	Обед
13:00-14:00	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту
14:00-15:00	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту
15:00-16:00	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту
16:00-17:00	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту
17:00-18:00	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту	Работа по проекту

**ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ДОСКА РУКОВОДИТЕЛЯ**

ПОЛИУФ

2015 года

Обязательные задачи на неделю

Вид деятельности	Цели	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
Личный план	Составить план	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Работа по проекту	Составить план	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Работа по проекту	Составить план	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Работа по проекту	Составить план	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Приоритетные задачи на неделю

Наименование задачи	Статус	Комментарий
Внедрение "SC" на линии (операторов, к 101, к 102)	✓	
Работа по проекту "Б.Сем" (закрытие стадии "Организация" и начало стадии "Внедрение")	✓	в процессе работы

Планируемые встречи по рабочим проблемам

Наименование проблемы	Статус	Решение
Работа по проекту Б.Сем с командой	✓	в процессе работы
На встречи с ответственными за внедрение в работу	✓	

Важнейшие показатели эффективности

Наименование показателя	Цель	№13	Ситуация	№14	№15
Обеспечить качество ОТК в рамках TV	48АнТК-Кв - 25/150-100ppm	✓	✓	✓	✓
Соблюдение дисциплины бережливого и каталитора согласно плану производства	АСА/ТК/СвМ - 4965/7739	✓	✓	✓	✓
Обеспечить выпуск продукции согласно плану	ТТК - 23619, «Тек» - 23514 (план)	✓	✓	✓	✓

БЛАГОДАРНОСТЬ

## Эта визуализация плохая!



**Часть информации  
расположена очень низко**

# Эта визуализация **плохая!**



**Много мелкого текста**

# Эта визуализация **плохая!**



# Визуализация должна помогать, а не отвлекать



**Важно!** Размещая в подразделении Стенды ВУЭ следите за тем, чтобы их количество не превышало разумные пределы и не отвлекала сотрудников от работы



## Блок 2

# Алгоритм применения

# Алгоритм реализации практики ВУЭ

- |              |  |
|--------------|--|
| <b>Шаг 1</b> | Совместно со своими сотрудниками разработайте формат доски эффективности, опираясь на требования СТП СР_04-06-01_МУ02. Если на вашем предприятии работает система MES показатели в части процессных КПЭ необходимо выводить на мониторы. |
| <b>Шаг 2</b> | Подготовьте данные для заполнения доски  |
| <b>Шаг 3</b> | Заполните доску, используя инструменты визуализации  |
| <b>Шаг 4</b> | Проверьте насколько выбранный формат визуализации соответствует стандартам   |
| <b>Шаг 5</b> | Проверьте насколько информация понятна Вам и другим сотрудникам. При необходимости внесите коррективы  |

# Что такое MES?

**MES (Manufacturing Execution System)** — система, которая управляет производственными операциями на предприятии и предоставляет пользователю информацию, позволяющую оптимизировать деятельность от поступления сырья и материалов до отгрузки потребителю

**MES автоматизирует процессы управления предприятием, обеспечивая:**

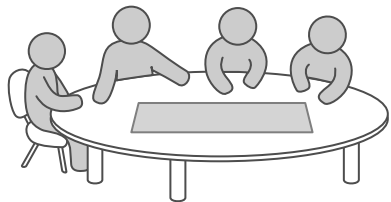
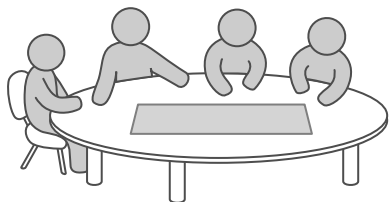
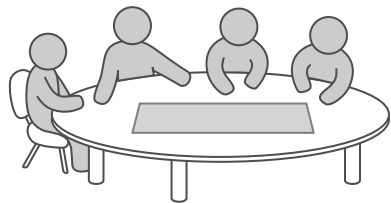
- Оперативно-диспетчерское управление
- Производственный учет
- Анализ эффективности производства с использованием показателя «Время полезной работы»;
- Контроль норм технологического режима
- Учет выгрузки сырья, погрузки готовой продукции
- Учет энергоресурсов
- Контроль качества и паспортизация
- Контроль прочих показателей, связанных с производственной деятельностью (в том числе экологических, касающихся ПБ и т.д.)



## Пример реализации практики ВУЭ

<b>Шаг 1</b>	Степан Валерьевич, начальник цеха экструзии вместе с начальниками смен разработал формат доски эффективности цеха
<b>Шаг 2</b>	Для того чтобы визуализировать данные он собрал необходимую информацию
<b>Шаг 3</b>	Затем он заполнил доску, используя инструменты визуализации: цвета, форму, шрифты, блоки
<b>Шаг 4</b>	Степан Валерьевич проверил насколько способы визуализации (цвета и графическая символика) соответствуют требованиям СРР
<b>Шаг 5</b>	Решив, что он относится к результату недостаточно критически, Степан Валерьевич позвал старшего мастера, который также подтвердил, что информация ему ясна

# Упражнение «Разработка стенда ВУЭ подразделения»



Разбейтесь на команды по 3-4 человека

## Задание:

1. Выберите подразделение, для которого будет разработан формат доски, отражающей ключевые показатели деятельности участка с использованием цветовой индикации
2. Разработайте формат доски (на листе флип-чарта)
3. Определите одного участника от группы, который презентует полученные результаты

## Работа в командах 10 минут

4. Представьте результаты работы **10 минут** (на все группы)

## ВУЭ – это постоянный процесс

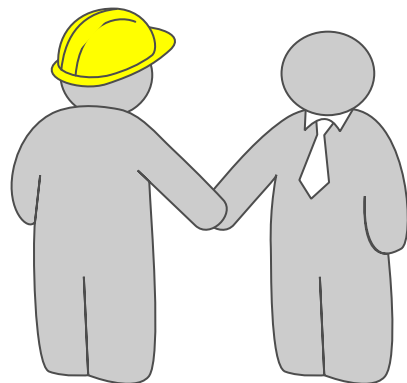
- Следите за состоянием элементов визуализации на производственных / офисных площадях и оборудовании
- Регулярно обновляйте информацию на Стендах ВУЭ
- Выбирайте информацию, которая актуальна для сотрудников подразделения
- Убирайте неработающие блоки на стендах по ВУЭ
- Добивайтесь однозначного понимания визуализированной информации всеми сотрудниками подразделения

## Что может пойти не так

1. Не все сотрудники имеют доступ к стенду ВУЭ и к ИДР
2. Сотрудники в работе не используют информацию, размещенную на стенде
3. На стенде размещена устаревшая информация
4. На стенде отсутствуют благодарности успешным сотрудникам

1. Размещайте стенд в доступном месте
2. Размещайте важную для работы сотрудников информацию
3. Разъясняйте сотрудникам пользу применения средств визуализации
4. Совместно с сотрудниками решайте проблемы, используя информацию на стенде
5. Регулярно обновляйте информацию
6. Выделяйте успешных сотрудников и фиксируйте благодарности на стенде

# Мотивация с помощью практики ВУЭ



Визуальное управление эффективностью является мощным инструментом нематериальной мотивации сотрудников:

- **Отражает успехи и неудачи подразделения** (и конкретных сотрудников)
- **Стимулирует** нарушителей технологии и ОТиПБ **к исправлению недопустимого поведения**
- Стимулирует отстающих **к повышению качества работы**
- **Поощряет успешных сотрудников**
- **Подчеркивает степень ответственности сотрудников** за то или иное направление работы

# Практическое задание

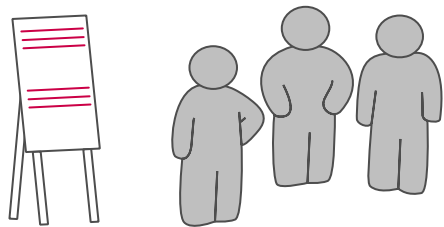
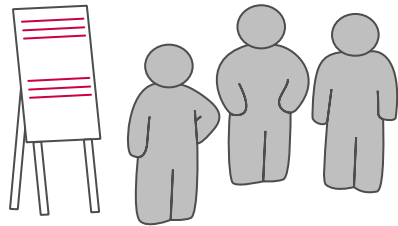
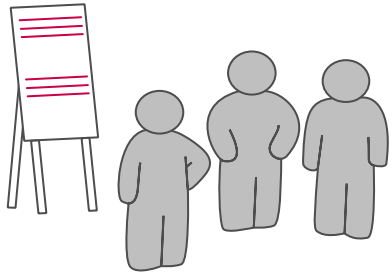
## Практическое задание

- Разработайте формат доски визуализации Вашего подразделения

## Ресурсы

- Поделитесь результатами реализации практики с Вашим тренером СРР
- Если у Вас нет тренера или наставника, то Вы можете попросить помощи у непосредственного руководителя или методологов Корпоративного Университета

# Упражнение «В чем ценность практики?»



## Задание

Разбейтесь на команды по 3-4 человека

1. В своей команде обсудите:

- что вы узнали нового?
- что будете делать по-другому, планируя свою деятельность?

Результаты работы представьте на листе флипчарта

**Работа в командах 5 минут**

2. Расскажите о результатах своего группового обсуждения другим участникам **10 минут** (на все команды)

# Оценка применения практики



**5 уровень  
успешный пример  
(дополнительно к четвертому уровню)**  
*Повсеместно применяются известные и применимые для Компании «лучшие практики»*

- Пропагандирует целесообразность использования практики среди внешних сообществ экспертов
- Помогает внешним экспертам освоить и эффективно использовать практику в ходе работы над совместными проектами



**4 уровень  
совершенствую  
(дополнительно к третьему уровню)**  
*предлагаю улучшения действующего стандарта на уровне Компании*

- Выступает в роли наставника, помогая менее опытным руководителям успешно овладеть практикой
- Предлагает меры по более эффективной реализации практики в рамках своего предприятия и в рамках Компании
- Оптимизирует существующие и предлагает новые подходы к ВУЭ



**3 уровень  
стандартный  
(дополнительно к второму уровню)**  
*элемент применяется всегда, во всех ситуациях*

- Информация на стендах ВУЭ регулярно обновляется
- Стенд по эффективности используется для приема-передачи смен и проведения Беседы по эффективности
- Руководитель обращается к информации, размещенной на стендах ВУЭ в ходе Линейных обходов



**2 уровень  
базовый  
(дополнительно к первому уровню)**  
*элемент применяется не во всех ситуациях*

- Стенды ВУЭ разработаны с учетом требований СТП СР\_04-06-01\_МУ02
- Элементы визуализации для оборудования и производственных / офисных помещений соответствуют СТП СР\_04-06-01\_МУ02
- Стенд ВУЭ подразделения и ИДР размещены в доступных для сотрудников местах.



**1 уровень  
начальный**  
*элемент известен, не применяется*

- Прошел обучение по практике «Визуальное управление эффективностью»
- Может дать определение практики и своими словами воспроизвести алгоритм





# СПАСИБО ВСЕМ ЗА СОВМЕСТНУЮ РАБОТУ!

ФИ тренера  
телефон  
электронный адрес



## Приложение. Материалы для тренера

## Примеры эффективного использования (1/3)

1. В одном производственном подразделении обычно передача смены происходила на ЦПУ, где ночной начальник смены рассказывал принимающему начальнику смены о том, что происходило ночью, и на что нужно обратить внимание днем. Далее он шел на оперативку к начальнику установки, где также присутствовали все дневные ИТР и руководители (в том числе и принимающий начальник смены) и дублировал ту же информацию начальнику установки. Начальник производства предложил попробовать изменить процесс и включить в него использование Доски эффективности, которая отражает основные результаты работы смены в динамике с использованием цветowych индикаторов. Начальник смены решил попробовать и убедиться в полезности инструмента "Визуализация". С помощью этого удалось сократить процесс передачи смены на 15 мин. Теперь ночной начальник смены передает смену дневному на ЦПУ у доски эффективности, где отражаются все основные показатели работы подразделения риски их недостижения и проблемы. На данном мероприятии присутствует также и начальник установки. Теперь начальнику смены не нужно идти на планерку к начальнику установки, а после сдачи смены он спокойно идет домой.

## Примеры эффективного использования (2/3)

2. Назначен новый директор по обеспечению производства. Проработав несколько недель со своей командой, директор понял, что все руководители отделов его службы и рядовые сотрудники понимают и знают приоритетные задачи только в своем узком направлении, а общими задачами не интересуются и даже не знают, объясняя это тем, что для их работы это не нужно. Директор осознал направление для улучшения и принял решение разработать общую доску эффективности службы снабжения. Он пригласил руководителей отделов службы и авторитетных сотрудников с целью разработки формата общей доски. За этой работой некоторые сотрудники впервые узнали о проблемах коллег из смежных отделов и о том, чем те занимаются. Позже было введено правило 1 раз в неделю собираться всем на беседу по эффективности у доски и обсуждать показатели работы, риски невыполнения планов, проблемы, достижения. После этого эффективность работы службы заметно повысилась.

3. Руководитель подошел к доске визуализации, проанализировал информацию и понял, что ее не обновляли. Руководитель дал обратную связь, напомнив, что устаревшая информация на доске даже хуже, чем ее полное отсутствие. Он похвалил сотрудников за их старания, но попросил ответственного за доску обновлять ее вовремя....

## Примеры эффективного использования (3/3)

4. Один из руководителей высшего звена начал использовать доску визуализации в своем офисе. Формат доски несколько раз менялся для более удобного использования. Информация, отображенная на ней, очень помогала при проведении совещаний. Во время остановочного ремонта руководитель вновь поменял информацию на доске, чтобы отслеживать ход остановочного ремонта (ОР) и свои обязанности во время ОР, вместо того, чтобы оставить доску пустой (потому что было остановлено производство).

5. На производственном участке для большей фокусировки и отслеживания статуса по идеям УМШ было предложено использовать доску, где можно отображать идею, дату, когда она появилась и статус по ее реализации.

Это позволило:

- Обеспечить прозрачность в подразделении. Все видели, что происходит с идеями и кто их автор
- Это стало дополнительной мотивацией для сотрудников подавших идеи
- Это стало стимулом для других подавать идеи и попасть на эту почетную доску
- Обращать внимание высшего руководства на проблемы с реализацией тех идей, где нам требуется помощь

## Примеры неэффективного использования (1/3)

1. Во время линейного обхода руководитель поинтересовался у начальника смены, что обычно он обсуждает с работниками во время беседы по эффективности. Когда начальник смены дошел до проблем, руководитель поинтересовался, будет ли решена одна из визуализированных проблем к завтрашнему дню (срок решения выходил на следующий день, а в статусе был закрашен в зеленый цвет один сегмент) и что вообще, по его мнению, значит каждый сегмент статуса. По сегментам начальник смены ответил сразу - "планируй, действуй, проверяй, действуй", а вот по решению признался, что решена она в срок не будет. Тогда руководитель спросил, почему нет красного и, что предпринял начальник смены. На что получил ответ, что срок еще не вышел, вот завтра будет другая смена, они статус и проставят...
2. Директор завода обещал использовать в своей работе доску визуализации и ИДР для демонстрации на них КПЭ, планов мероприятий, существующих проблем. Но доска в его кабинете остается пустой, тоже и с ИДР. А это значит, что, в действительности, он не проявляет активную лидерскую позицию в применении этих инструментов, а только говорит об этом, что, безусловно, видят коллеги и сотрудники предприятия и что не способствует развитию СРР и ПСС на предприятии и в целом веры своему руководителю.

## Примеры неэффективного использования (2/3)

3. На предприятии был разработан план реализации организационных улучшений (ПОУ), после чего распространили информацию о ПОУ в цехах на стендах. Однако сотрудники не информировались о статусе выполнения мероприятий. Поэтому интерес к документу у сотрудников быстро пропал, никто на него не смотрел. Не был обозначен ответственный, к которому сотрудники могли бы обратиться с вопросами по ПОУ. В результате, когда через год провели опрос сотрудников на предмет решения организационных проблем ТОП-5, то выяснилось, что сотрудники считают изменения незначительными, а проблемы нерешенными, хотя все мероприятия плана были выполнены. Это демонстрирует формальный подход руководителей предприятия к данному документу и решению проблем, которые волновали сотрудников предприятия.
4. Один из руководителей высшего звена подготовил доску визуализации и указал на ней производственные данные, которые лежат в основе КПЭ участка, проблемы, которые необходимо решить, показатели безопасности, слова благодарности сотрудникам и личные задачи. Информация на доске была хорошо расположена, но ее не обновляли. Руководитель сказал, что ему помогает визуализация, но нет времени обновлять саму доску. Мы обсудили с ним, когда он сможет выделить на это время, а также, почему это важно для всей компании и его умения распоряжаться собственным временем. Во время следующего визита мы заметили, что доску совсем убрали. Руководитель сказал, что у него не было времени ее обновлять, и он не хотел, чтобы в офисе висела пустая доска.

## Примеры неэффективного использования (3/3)

5. На производственном участке на доске визуализации висели компьютерные распечатки с различной информацией. Хотя информация и была интересной, формат, в котором она была представлена, не позволял руководству с легкостью определить, какие показатели критичны для эффективной работы. Также требовалось, чтобы кто-то делал эти распечатки и просто вешал их на доску, исключая факт личного обновления данных членами команды и обсуждения достигнутых результатов относительно плановых показателей. Безусловно, информационные доски нужны, но их не следует путать с досками для визуального управления эффективностью.

6. Доску визуализации разместили на участке, обсудили формат и выделили место для насущных проблем и рисков. Но это поле до сих пор остается незаполненным. Сотрудники считали, что его не стоит заполнять, т.к. слишком много вопросов, и они попросту не поместятся. Более того, изначально несколько проблем были записаны, но кто-то их стер. Один сотрудник предположил, что если бы список оставили, то работников бы критиковали за то, что они не могут сами решить свои проблемы.