

The logo for SIBUR, consisting of the word "СИБУР" in a bold, white, sans-serif font. The background of the slide is a teal-tinted photograph of an industrial refinery with tall distillation columns and a network of pipes. The logo is positioned in the upper left corner.

СИБУР

Мотивация и смыслообразование Опыт ООО «Томскнефтехим»

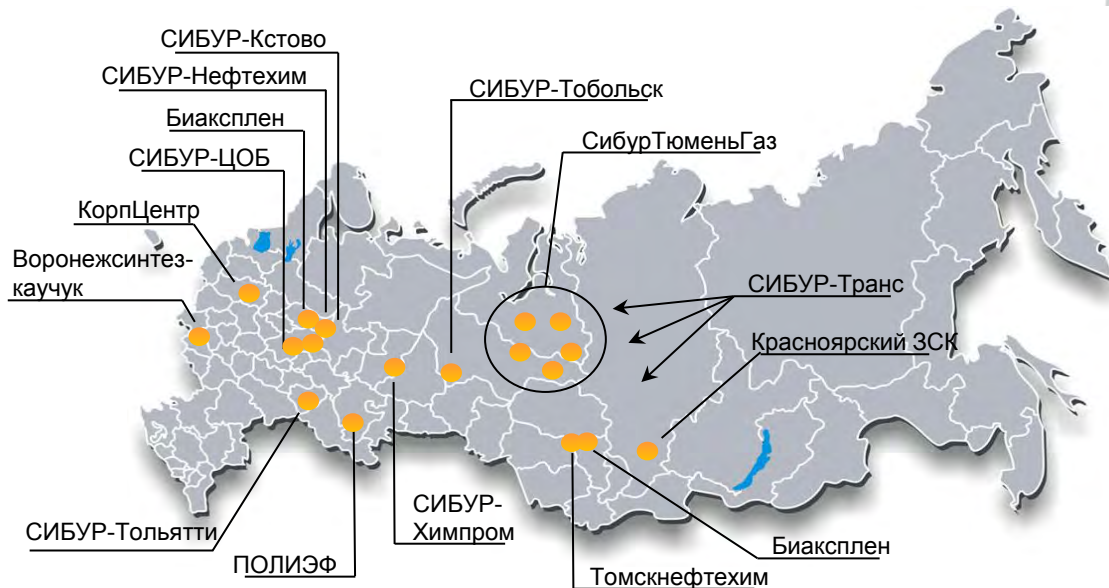
Докладчик: Юзефович Валерий
Вячеславович
Начальник отдела, Отдел непрерывных
улучшений

г. Ижевск, 15 марта 2018г.

Производственная Система СИБУРа сегодня



- 23 площадки охвачены системой
- 28 000 сотрудников обучены
- 5 000 руководителей обучены СРР
- 10% от EBITDA – дополнительный экономический эффект ПСС
- 1000 сотрудников прошли через проектные команды ПСС
- 300 проектов «6 сигм» реализовано
- Подано 233 000 идей, из них принято 151 000, реализовано 139 000



ПСС – идеология, цели, задачи, основные элементы

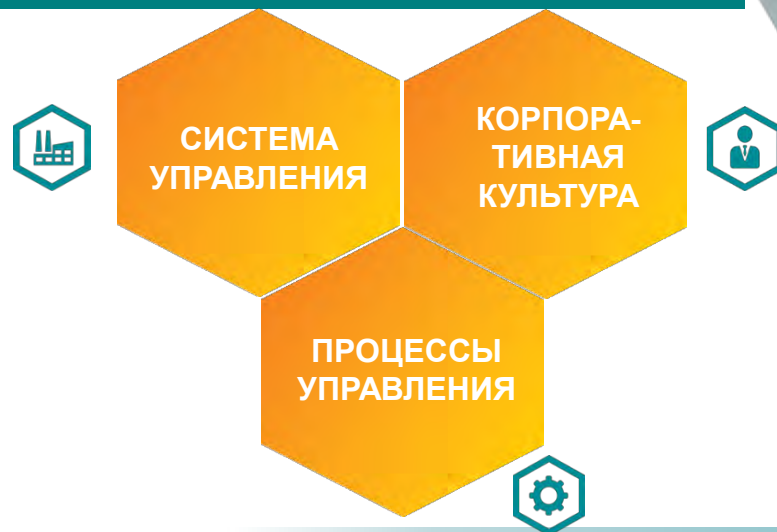
Производственная система СИБУРа:

- 1 интегрирована в бизнес-процессы компании;
- 2 ориентируется на изменение корпоративной культуры, сознания и поведения каждого человека;
- 3 позволяет на основе единых принципов использовать все возможные ресурсы и потенциал компании и устранять все имеющиеся потери.

ПСС – ЦЕЛИ и ОЖИДАНИЯ

- Реализация философии **«Единый СИБУР»**, в том числе **через создание системы сбора, анализа и использования лучших практик.**
- Развитие корпоративной культуры, позволяющей **сотрудникам максимально использовать свой потенциал** и способствовать **развитию потенциала других сотрудников.**
- **Повышение конкурентоспособности** компании **через построение саморазвивающейся системы непрерывных улучшений** с целью устранения всех видов потерь.

ПСС – КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ



Как достигаем поставленных целей

ЦЕЛИ	МЕТОДЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ
Реализация философии «Единый СИБУР», в т.ч. через создание системы сбора, анализа и использования лучших практик	➤ Понимание целей компании и использование работниками единых принципов и подходов в работе
	➤ Определение, унификация и стандартизация практик и бизнес-процессов на предприятиях
	➤ Открытые коммуникации профессиональных сообществ для распространения единых принципов, целей и лучших практик в компании
Развитие корпоративной культуры, позволяющей сотрудникам максимально использовать свой потенциал и способствовать развитию потенциала других сотрудников	➤ Решение проблем, возникающих в деятельности компании и работников
	➤ Определение, развитие и использование потенциала работников за счет применения «Стандарта работы руководителя»
	➤ Поощрение проактивности работников компании через применение инструментов ПСС (УМШ, 5С, СОП, ВУЭ и т.д.)
Повышение конкурентоспособности компании через построение саморазвивающейся системы непрерывных улучшений с целью устранения всех видов потерь	➤ Определение разрыва с мировым уровнем и формирование целевых программ (на 3-5 лет) повышения эффективности
	➤ Проведение диагностики потерь и целенаправленное их сокращение за счет реализации мероприятий менеджмента
	➤ Построение процесса непрерывных улучшений, который позволяет постоянно выявлять и устранять потери

В чем причины сопротивления? Как обойти сопротивление? Добиться принятия!

Непонятно зачем (“что мне с этого будет”, “зарплату бы повысили я бы Вам такой порядок навел”)

Чужая система (иностранные термины, многие из них вызывают смех у простого рабочего (муда, мура, мури))

Сложная система (нужно учиться, читать, разбираться во всех тонкостях, делать что-то по-новому...)

Сопротивления не будет, если внедряемая система ложится на потребности, желания, чаяния людей

Будь то бережливое производство, ИСО или коммунизм

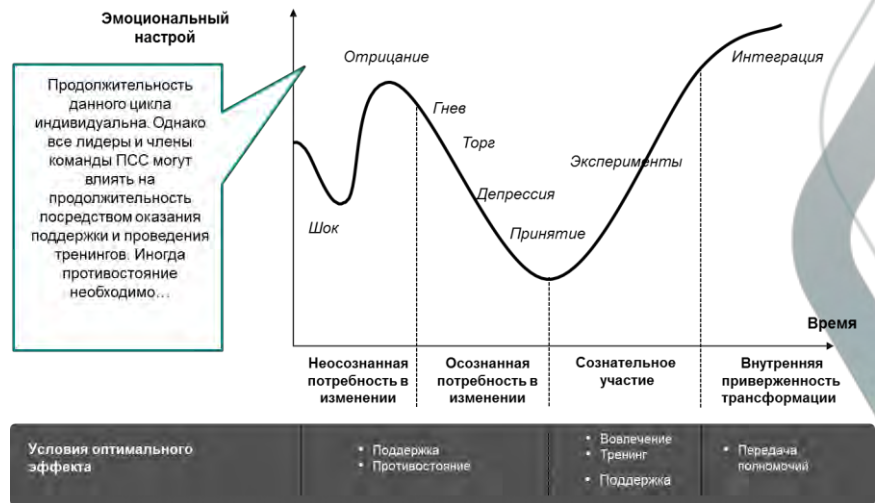
Систему нужно переложить на потребности, желания, ожидания простых рабочих.

Относитесь к прошлому с уважением

Примите реальность и значимость потерь

Старайтесь понять, что тревожит сотрудников

Принимайте непосредственное участие в изменениях



Поддерживайте постоянную коммуникацию

Максимально информируйте о предстоящих переменах

Формулируйте конкретные действия, которые требуются от сотрудников в процессе изменений

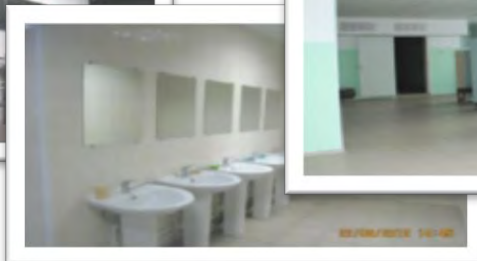
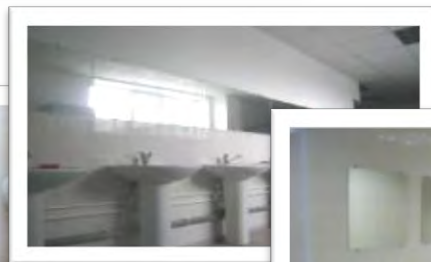
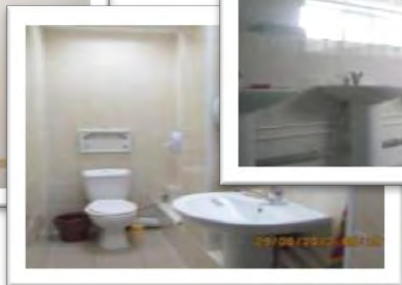
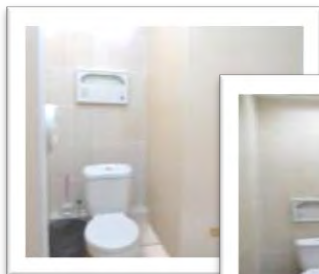
УЛУЧШЕНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА - неотъемлемая часть культурной трансформации



Реализация проекта

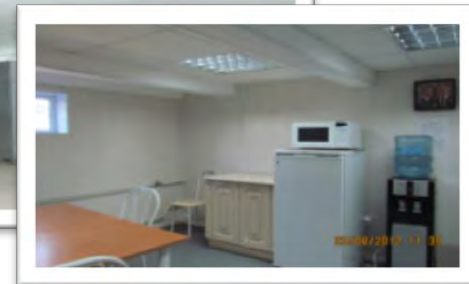
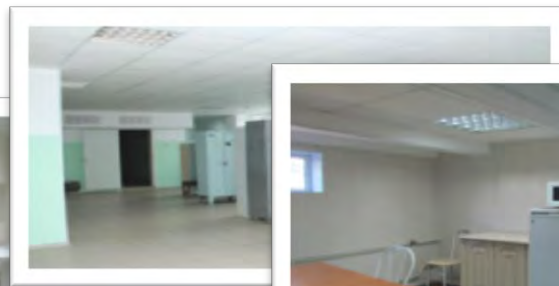


Ремонт санузлов



Достигнутые результаты

Ремонт быт. помещений



Информационная поддержка и максимальное вовлечение всех сотрудников в рамках внедрения ПСС

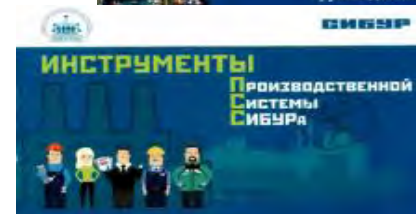
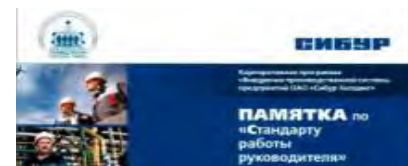
С самого начала к процессу внедрения ПСС был самый **высокий фокус внимания и поддержка ТОП-руководителей Компании**. На протяжении всего периода этот фокус внимания не снижался. При этом поддержка была последовательной, включая кадровые решения и максимально широко освещалась на всех уровнях.

Охват стартовыми встречами по ПСС **более 95% всего персонала площадок**;

В обучение инструментам ПСС **вовлечено более 90% сотрудников** при этом используются различные варианты:

- обучение в аудиториях и непосредственно на рабочих местах;
- электронные курсы на корпоративном портале;
- брошюры и памятки по различным инструментам ПСС.

Тотальная пропаганда с использованием всех доступных информационных ресурсов: заводские газеты, корпоративный журнал, корпоративное ТВ, корпоративный портал, информационные листы, памятки, брошюры, стенды.

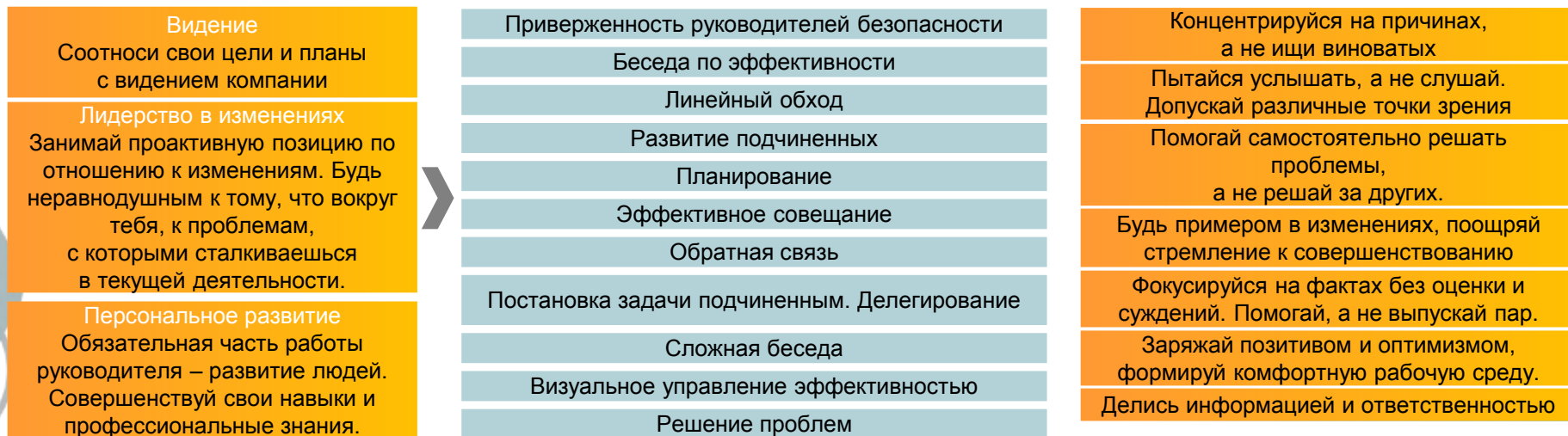


Принципы работы руководителя

- 1 Руководитель должен **постоянно улучшать** то, за что он отвечает, и то, что он делает.
- 2 Обязательная часть работы руководителя – **развитие людей**. Это ежедневный, ежечасный процесс. Саморазвитие – неотъемлемая часть процесса. Необходимо совершенствовать свои навыки и профессиональные знания.
- 3 Проактивная позиция по отношению к изменениям – важная черта руководителя-лидера. Необходимо **быть равнодушным** к тому, что вокруг тебя, **к проблемам**, с которыми сталкиваешься в текущей деятельности.



Стандарт работы руководителя и его компетенции



Примеры инструментов



Стенд каскадирования показателей



ИДР



Доски ВУЭ



Линейный обход генерального директора



Прием-передача смены



Процессные КПЭ



6 сигм



СРП



Экспертный Совет по УМШ



«Я вижу, что мои руководители ведут себя по-другому»

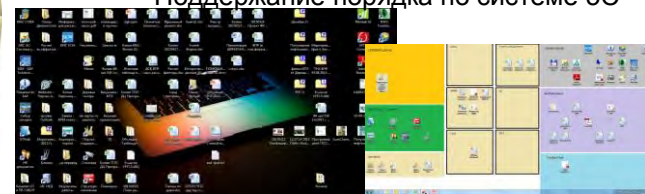
«Я знаю, что Я хочу меняться, что мне нужно чтобы»

«Наши действия поддерживают решение проблем и требуемые изменения»

«У меня есть необходимые навыки и уверенность, чтобы вести себя по-новому»



Поддержание порядка по системе 5С



5С на рабочем столе



УМШ, снижение трудоемкости



Вручение кубка 5С

