

ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ

Целевая аудитория

- Руководители высшего и среднего звена предприятий тепло- и электроэнергетики (электрические и тепловые станции, котельные, электрические и тепловые сети, энергосбытовые компании):
- Директора и главные инженеры предприятий электроэнергетики
- Руководители цехов/участков/служб предприятий электроэнергетики
- Специалисты из числа кадрового резерва на должности руководителей высшего и среднего звена энергокомпаний
- Специалисты в области управления персоналом энергокомпаний
- Специалисты по повышению операционной эффективности энергокомпаний

Цели и задачи семинара - практикума

Цель семинара-практикума: «Сформировать у слушателей целостный понятийный и инструментальный аппарат в области повышения операционной эффективности с учетом лучших отраслевых практик и существующего в компании опыта, практические навыки их применения»

Задачи, решаемые в рамках семинара-практикума:

- Определение основных терминов в области повышения операционной эффективности предприятия энергетики

- Анализ имеющегося опыта и практик энергокомпаний в области повышения операционной эффективности
- Определение особенности процесса операционного совершенствования предприятия энергетики
- Формирование взгляда на управление эффективностью - как на целостный процесс
- Изучение особенностей применения основных инструментов управления эффективностью на различных уровнях управления предприятием энергетики
- Формирование навыков выявления потерь в ежедневной деятельности и организации их устранения
- Выявление возможностей и барьеров практического внедрения процесса операционного совершенствования
- Определение возможностей использования инструментов управления эффективностью в проектах улучшений, реализуемых участниками семинара
- Оценка результатов внедрения инструментов управления эффективностью в рамках конкретных проектов, реализованных участниками семинара
- Формирование рекомендаций по применению инструментов управления эффективностью в рамках областей функциональной ответственности участников семинара на постоянной основе

Описание семинара - практикума

Семинар-практикум нацелен на обучение инструментам повышения операционной эффективности в процессе обсуждения и практического решения актуальных проблем предприятия/энергокомпании участниками семинара.

Сегодня инструменты повышения операционной эффективности достаточно хорошо известны и применяются в большинстве энергокомпаний. Для получения системного эффекта важно не локальное (часто формальное) применение отдельных инструментов, а построение единой системы, нацеленной на постоянное выявление и решение проблем, возникающих в операционных процессах энергопредприятий.

Руководители, работающие в современных энергокомпаниях, в своей практической работе регулярно сталкиваются с различными инициативами по повышению эффективности работы и, как правило, имеют практический опыт применения базовых инструментов повышения эффективности (совершенствование рабочих мест, выявление и анализ потерь, стандартные операционные процедуры, доски планирования, работа с идеями и пр.).

Целью семинара-практикума не является подробное изучение отдельных инструментов повышения эффективности. Основной акцент сделан на формировании системного понимания взаимодействия инструментов в рамках единого процесса улучшений. Основная работа участников семинара строится вокруг разбора практических ситуаций и проблем, возникающих в процессе применения инструментов и внедрения системы управления эффективностью предприятия в целом. В результате совместной и индивидуальной работы участники семинара-практикума формируют навыки «не формального» применения инструментов повышения эффективности на своих рабочих местах и

их интеграции в систему управления эффективностью энергокомпании.

Первая часть семинара направлена на оценку ситуации в области операционной эффективности в российской электроэнергетике. Практический опыт участников семинара соотносится с опытом в области повышения операционной эффективности российских и зарубежных энергокомпаний последних лет.

В результате обсуждений выявляются основные проблемы и первопричины неэффективности, существующей в процессах производства и управления энергопредприятий. Разбираются наиболее результативные практики управления.

Вторая часть семинара направлена на формирование целостного понимания взаимосвязей процессов управления операциями на различных уровнях управления энергопредприятиями и энергокомпанией в целом.

Участники семинара подробно разбирают содержание процесса управления эффективностью и особенности его протекания на различных уровнях управления энергокомпанией.

Особое внимание уделяется «целостности» процесса управления и его согласованности на различных уровнях. Отдельные инструменты управления эффективностью соотносятся с этапами «полной функции управления». Разбор инструментов производится в контексте их места в реализации «полной функции управления».

Подробно рассматриваются два процесса управления: процесс управления эффективностью операций («снизу-вверх») и управление эффективностью подразделений и процессов («сверху-вниз»). Особый акцент делается на эффективные взаимодействия этих двух подходов к управлению («сверху-вниз» и «снизу-вверх»).

В рамках процесса управления «снизу-верх» рассматриваются следующие инструменты: выявление и анализ потерь,

стандартизация операций, сокращение длительности работ (SMED), совершенствование рабочих мест (5S), информационные доски.

При рассмотрении процесса управления эффективностью «сверху-вниз» акцент делается на рассмотрении таких инструментов, как: ключевые показатели и цели повышения эффективности, методы анализа и совершенствования процессов, системный подход к решению проблем, комплексная система стандартов и процедур организации.

В результате работы в течение второй части семинара-практикума слушатели формируют комплексное представление об основных инструментах процесса управления эффективностью, а также понимание основных проблем, возникающих при их «несистемном», «фрагментарном» применении.

Третья часть семинара направлена на формирование практических навыков выявления и анализа потерь в работе предприятия. Она представляет собой практикум, который проводится непосредственно на действующем производстве.

Участники семинара разбиваются на группы и в течение 3-4 часов наблюдают за работой различных бригад и отдельных сотрудников (перечень наблюдаемых операций определяется предварительно). Основная задача наблюдения – выявить потери в текущих процессах.

После завершения наблюдений рабочие группы структурируют операции, выявляют потери, определяют их «масштаб», формируют гипотезы о первопричинах потерь. В рамках общего обсуждения проводится групповой анализ увиденного с предложением мероприятий по улучшению на различных уровнях управления: рабочие места и операции, процессы, предприятие и энергокомпания в целом.

Четвертая часть семинара - это практическая работа по выбору инструментов управления эффективностью, которые целесообразно внедрить в рамках зоны функциональной ответственности конкретного слушателя семинара.

Участники семинара выбирают проблему, которую они планируют решить с помощью инструментов управления эффективностью, определяют конкретный набор инструментов, формируют концепцию и укрупненный план внедрения. Результат оформляется в виде мини-презентации.

В ходе группового обсуждения индивидуальных проектов по внедрению инструментов управления эффективностью обсуждается специфика внедрения в конкретных условиях работы участников семинара.

В рамках **пятой части** семинара рассматриваются комплексные инструменты управления эффективностью в сфере технического обслуживания и ремонта оборудования, а также инструменты работы с идеями и предложениями сотрудников. Применение данных инструментов оправдано при реализации комплексных проектов улучшений на уровне энергопредприятий и энергокомпаний в целом.

Шестая, заключительная часть семинара проводится после 2-4 месячного перерыва и направлена на подведение итогов реализации индивидуальных проектов повышения эффективности, реализованных участниками. Каждый участник готовит презентацию, описывающую процесс реализации индивидуального проекта улучшений, полученные результаты и возникшие проблемы.

Все проекты рассматриваются, в ходе группового обсуждения участники обмениваются опытом и получают ответы на возникшие в

ходе внедрения вопросы и предложения по решению возникших проблем.

Основным результатом семинара-практикума являются реальные изменения, рабочих мест, операций и процессов, осуществленные участниками семинара, а также их готовность продолжить работу по выявлению и устранению потерь на постоянной основе.

Формат обучения – стандартный, включая

- мини-лекции
- групповые обсуждения
- решение кейсов
- просмотр видеороликов
- практическая работа по реализации индивидуальных проектов

Сертификат

По окончании курса всем участникам обучения, которые были задействованы в процессе тренинга не менее 75% выдается фирменный сертификат группы «Lean Consult».

Программа семинара–практикума «Операционная эффективность в электроэнергетике»

	1-й ДЕНЬ	2-й ДЕНЬ
До обеда	<p>Цели и задачи семинара. Регламент. Знакомство.</p> <p>Актуальность вопросов эффективности, практики энергокомпаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Почему вопросы операционной эффективности особенно актуальны для энергокомпаний сегодня? • Сравнение уровней производительности труда в электроэнергетике России и за рубежом • Анализ влияния реформы электроэнергетики России на эффективность отрасли • Опыт повышения эффективности западноевропейских энергокомпаний • Анализ опыта повышения эффективности российских энергокомпаний 	<p>Применение полной функции управления к процессу управления эффективностью:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Что такое управление? • Полная функция управления • Подходы к управлению эффективностью («сверху-вниз», «снизу-вверх», «межфункциональные оптимизация») • Применение полной функции управления к управлению эффективностью на различных уровнях управления <p>Обзор «простых инструментов» управления эффективностью «снизу-вверх»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выявление и анализ потерь (VA\NVA); • Сокращение времени цикла (SMED); • Совершенствование рабочих мест (5S);
После обеда	<p>Понятие «эффективность», симптомы, проблемы и причины неэффективности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определение термина «эффективность» • Важность решения проблем операционной эффективности энергокомпаний, оценка возможностей сокращения затрат • Организация – как система, неэффективность – причины и следствия <p>«Рецепты» эффективности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Что отличает высокоэффективные и успешные организации? • Лучшие практики управления энергокомпаниями (обзор) • Рекомендации по проведению программ изменений в крупных компаниях (ключевые элементы) • Роль руководителя в изменении способа мышления и поведения людей 	<ul style="list-style-type: none"> • Технологические карты и Стандартные операционные процедуры (SOP) • Доски планирования • Анализ корневых причин (RCA) • Комплексное применение простых инструментов повышения эффективности в рамках основных сфер улучшений энергокомпании <p>Обзор инструментов управления эффективностью «сверху-вниз»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ключевые показатели эффективности • Постановка целей повышения эффективности • Процессный подход и основные методы улучшения процессов • Стандарты и процедуры • Реинжиниринг организации • Анализ и улучшение процесса (практическое задание - разбор кейса) • Системный подход к решению проблем

	3-й ДЕНЬ	4-й ДЕНЬ
До обеда	<p>Практикум «Выявление и анализ потерь в работе предприятия»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вводный инструктаж • Распределение по производственным участкам • Наблюдение за операциями 	<p>Практикум «Выбор инструментов управления эффективностью для внедрения»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вводный инструктаж • Индивидуальная работа/работа в группах: «Выбор и структуризация проблемы» • Обсуждение выбранных для решения проблем • Индивидуальная работа/работа в группах: «Выбор инструментов управления эффективностью для внедрения» • Обсуждение выбранных для внедрения инструментов управления эффективностью
После обеда	<ul style="list-style-type: none"> • Оформление и анализ результатов наблюдений • Обсуждение результатов наблюдений • Обсуждение возможных мероприятий по улучшению и инструментов управления эффективностью, которые целесообразно применить • Круглый стол: «Как организовать выявление и анализ потерь на постоянной основе?» 	<ul style="list-style-type: none"> • Основные подходы к внедрению инструментов управления эффективностью • Индивидуальная работа/работа в группах: «Планирование проекта по внедрению инструментов управления эффективностью» • Обсуждение планов проектов • Рекомендации по внедрению

	5-й ДЕНЬ	6-й ДЕНЬ
До обеда	<p>Повышение эффективности процесса обслуживания оборудования (ТОиР)</p> <ul style="list-style-type: none"> Анализ уровня зрелости процесса обслуживания оборудования Оптимизация стратегии и процесса сопровождения оборудования Основные подходы к внедрению информационных систем ТОиР Анализ и улучшение процесса сопровождения оборудования (практическое задание - разбор кейса) 	<p>Практикум «Анализ результатов проектов по внедрению инструментов управления эффективностью»</p> <ul style="list-style-type: none"> Вводный инструктаж Доклады о практических результатах внедрения инструментов управления эффективностью. Ответы на вопросы. Обсуждение итогов внедрения, формирование списка проблемных вопросов
После обеда	<p>Работа с идеями и предложениями сотрудников</p> <ul style="list-style-type: none"> Важность работы с идеями сотрудников для эффективности организации Кто должен работать с идеями? Источники идей и методы сбора идей Последовательность сбора идей в проектах улучшений Проведение «мозговых штурмов» для сбора идей Анализ и оценка идей Базы идей Управление процессом оценки идей Принятие решений о внедрении идеи Планирование внедрения утвержденных мероприятий Мониторинг результативности внедрения Системы работы с идеями и предложениями сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> Разбор проблем, возникших в ходе внедрения инструментов управления эффективностью Круглый стол: «Как организовать проект по внедрению инструментов управления эффективностью в рамках предприятия/компании в целом?»