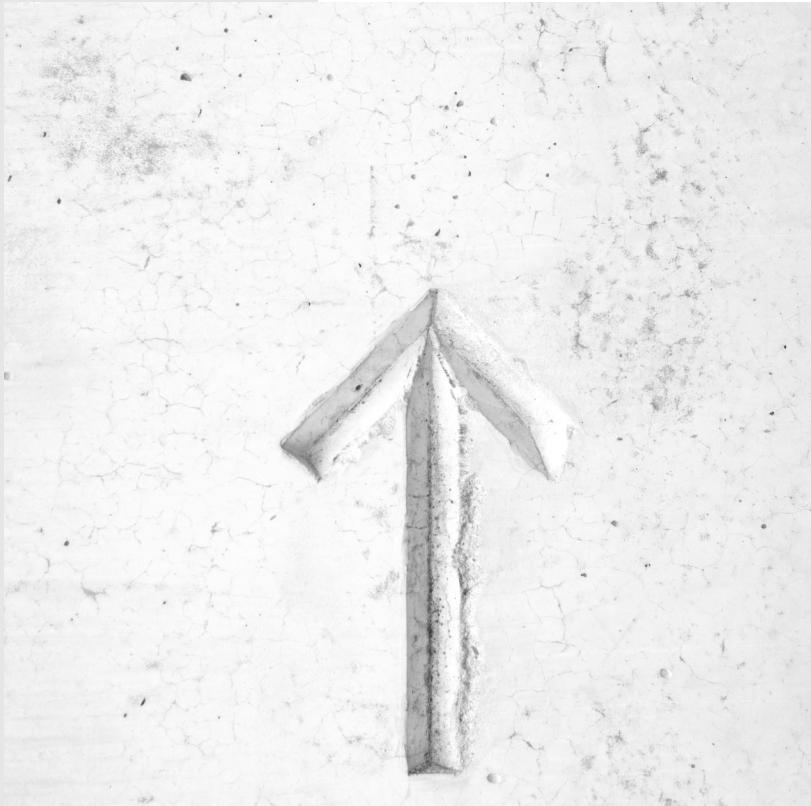


ДОБИВАЙСЯ ЦЕЛЕЙ



# ОПЕРАЦИОННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАК УПРАВЛЯЕМАЯ **СИСТЕМА**

На примере нефтесервисных компаний

Сергей Литти  
Doctor of Business Administration

# Сергей Литти

- Доктор бизнес администрации
- Профессор практики РАНХиГС, КФУ
- Опыт управления более 27 лет, из них 10 лет – руководитель высшего звена
- Топ-100 лучших производственных менеджеров РФ
- YouTube, VK, Dzen, Telegram каналы Litti **Pro**



# Сергей Литти

- Доктор бизнес администрации
- Профессор практики РАНХиГС, КФУ
- Опыт управления более 27 лет, из них 10 лет – руководитель высшего звена
- Топ-100 лучших производственных менеджеров РФ
- YouTube, VK, Dzen, Telegram каналы Litti Pro

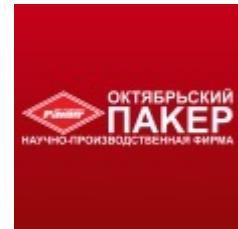


<https://litti-school.ru>



вдохновлять и поддерживать

# ОПЫТ



# РЕМИТ



G Gorelovskiy.ru



Правительство  
Чувашии



Правительство  
Москвы





МИР НЕ СТАНОВИТСЯ ЛУЧШЕ

Нассим Николас Талеб  
**ЧЕРНЫЙ  
ЛЕБЕДЬ**

ПОД ЗНАКОМ **НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТИ**

VUCA

<b>Volatility</b> нестабильный
<b>Uncertainty</b> неопределённый
<b>Complexity</b> сложный
<b>Ambiguity</b> неоднозначный

BANI

<b>Brittle</b> хрупкий
<b>Anxious</b> тревожный
<b>Nonlinear</b> нелинейный
<b>Incomprehensible</b> непостижимый

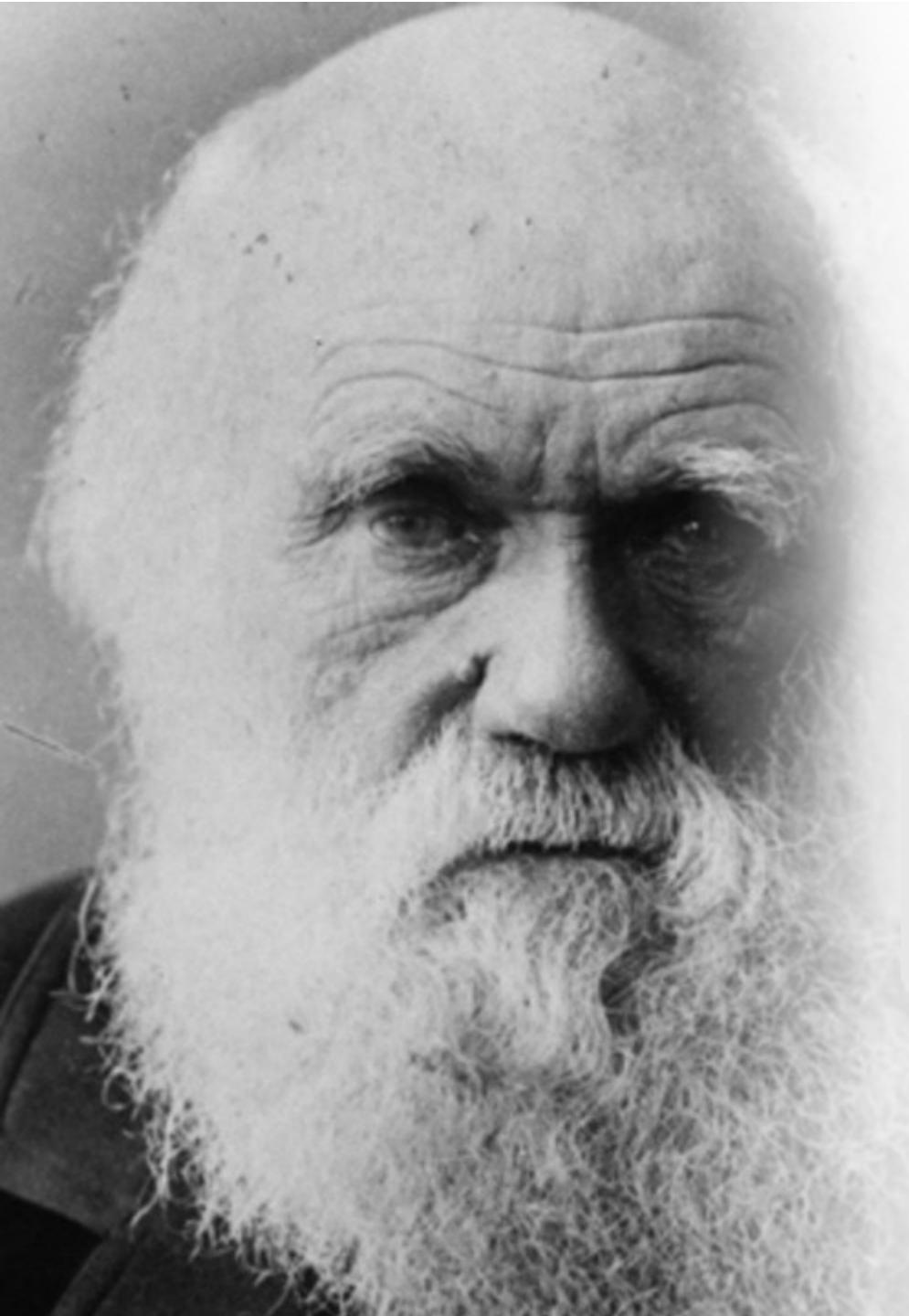
TACI

<b>Turbulent</b> турбулентный
<b>Accidental</b> случайный
<b>Chaotic</b> хаотичный
<b>Inimical</b> враждебный

SHIVA

<b>Split</b> расщепленный
<b>Horrible</b> ужасный
<b>Inconceivable</b> невообразимый
<b>Vicious</b> беспощадный

**Arising**  
возрождающийся



«Выживает не самый сильный и умный, а тот, кто лучше всех **приспосабливается к изменениям**»

Чарльз Дарвин

ОН ЭТОГО НЕ ГОВОРИЛ



«Выживает не самый стандартизованный,  
бережливый, бирюзовый, ArchiMate-нутый или  
BPMN-енный а тот, кто лучше всех  
**адаптирует процессы к изменениям»**

Сергей Литти

# 70%

Проектов не достигают целей

Как попасть в  
число успешных?

# 30%

## СДЕЛАТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕГУЛЯРНЫМ ПРОЦЕССОМ

Уменьшение  
затрат

Инновации

Экономия

Увеличения  
прибыли

Увеличе

Параметр	Совершенствование как проект	Совершенствование как процесс
Цель	Достичь однократного перехода на новый, более высокий уровень эффективности	Непрерывное достижение нового уровня эффективности стабильно, планово, «каждый день».

Параметр	Совершенствование как проект	Совершенствование как процесс
Цель	Достичь однократного перехода на новый, более высокий уровень эффективности	Непрерывное достижение нового уровня эффективности стабильно, планово, «каждый день».
Длительность	Имеет начало и конец, ограничена временем	Не имеет окончания, бессрочная

Параметр	Совершенствование как проект	Совершенствование как процесс
Цель	Достичь однократного перехода на новый, более высокий уровень эффективности	Непрерывное достижение нового уровня эффективности стабильно, планово, «каждый день».
Длительность	Имеет начало и конец, ограничена временем	Не имеет окончания, бессрочная
Ресурсы	Временные	Постоянные штатные ресурсы

<b>Параметр</b>	<b>Совершенствование как проект</b>	<b>Совершенствование как процесс</b>
Цель	Достичь однократного перехода на новый, более высокий уровень эффективности	Непрерывное достижение нового уровня эффективности стабильно, планово, «каждый день».
Длительность	Имеет начало и конец, ограничена временем	Не имеет окончания, бессрочная
Ресурсы	Временные	Постоянные штатные ресурсы
Управление	Через управление проектом (план, этапы, бюджет, риски, контрольные точки, команда проекта)	Через стандарты (регламенты, чек-листы, KPI)

<b>Параметр</b>	<b>Совершенствование как проект</b>	<b>Совершенствование как процесс</b>
Цель	Достичь однократного перехода на новый, более высокий уровень эффективности	Непрерывное достижение нового уровня эффективности стабильно, планово, «каждый день».
Длительность	Имеет начало и конец, ограничена временем	Не имеет окончания, бессрочная
Ресурсы	Временные	Постоянные штатные ресурсы
Управление	Через управление проектом (план, этапы, бюджет, риски, контрольные точки, команда проекта)	Через стандарты (регламенты, чек-листы, KPI)
Ответственность	Руководитель проекта	Руководитель в рамках своей ответственности

<b>Параметр</b>	<b>Совершенствование как проект</b>	<b>Совершенствование как процесс</b>
Цель	Достичь однократного перехода на новый, более высокий уровень эффективности	Непрерывное достижение нового уровня эффективности стабильно, планово, «каждый день».
Длительность	Имеет начало и конец, ограничена временем	Не имеет окончания, бессрочная
Ресурсы	Временные	Постоянные штатные ресурсы
Управление	Через управление проектом (план, этапы, бюджет, риски, контрольные точки, команда проекта)	Через стандарты (регламенты, чек-листы, KPI)
Ответственность	Руководитель проекта	Руководитель в рамках своей ответственности
Масштаб	Локально, ограничено	Всеобъемлюще



# СИСТЕМА НЕПРЕРЫВНОГО ОПЕРАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Встроенные в повседневное управление  
связанные элементы, планомерного  
повышения **операционной эффективности.**

## ЗАДАЧИ

### СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОГО ОПЕРАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

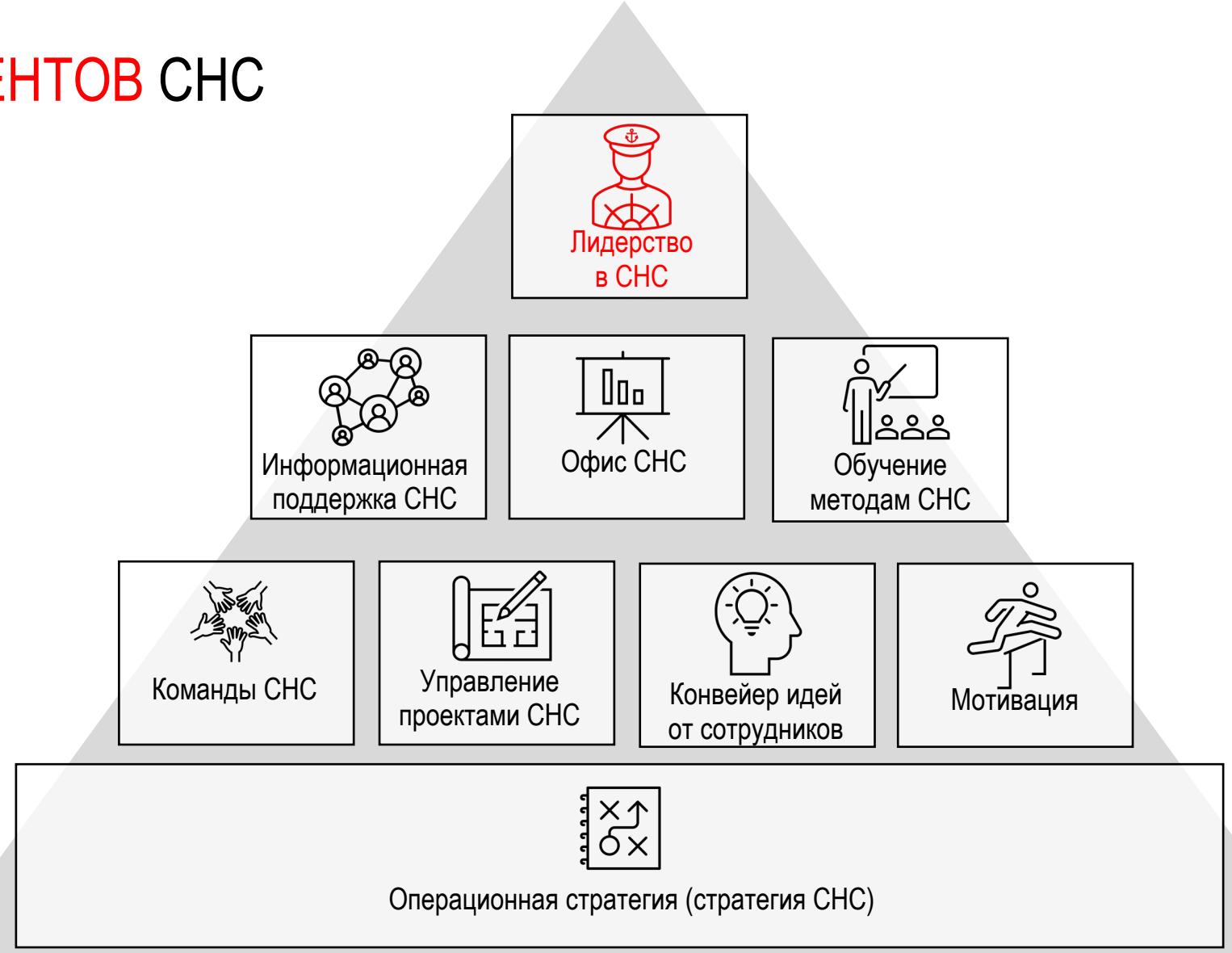
1. Снижение операционных рисков.
2. Рост качества и удовлетворенности клиентов.
3. Повышение скорости процессов и производительности.
4. Снижение стоимости процессов.



# СНС ТРЕБУЕТ ИНТЕГРАЦИИ



# 9 ЭЛЕМЕНТОВ СНС





# **1# СТРАТЕГИЯ НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**



# ЦЕЛИ И ПЛАН РОСТА ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА 3-5 ЛЕТ

1. Снижение операционных рисков.
2. Рост качества и удовлетворенности клиентов.
3. Повышение скорости процессов и производительности.
4. Снижение стоимости процессов.

Общекорпоративная стратегия

Стратегия бизнес-единиц

Стратегия подразделения



Вовлечение сотрудников.

Глубокое каскадирование.

Постоянный контроль и актуализация.



# ФИЛИАЛ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ СНС

Цель	Показатель	Ед. изм.	202X	202X	202X	202X
Повысить уровень безопасности	Количество несчастных случаев	Ед.				
Улучшить качество работ и услуг	Доля исследований, получивших наивысшую оценку качества	%				
	НПВ бригад бурения и КРС по вине экспедиции	Ед.				
Увеличить производительность	Выработка на 1 работающего	Млн. руб / чел.				
Повысить эффективность использования оборудования	Прирост коэффициента полной эффективности оборудования относительно базового года	%				
	Прирост коэффициента использования оборудования относительно базового года	%				



# ЦЕНТР СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

## ЦЕЛИ СНС

Цель	Показатель	Ед. изм.	202X	202X	202X	202X
Повысить уровень безопасности	Количество нарушений, выявленных на 2 уровне АПК ОТ	Шт.				
Улучшить качество работ и услуг	Доля отказов скважинных приборов в межсервисных интервал от всех приборов, прошедших сервисные работы	%				
	Доля скважинных приборов, возвращённых в исправном состоянии от всех приборов, выданных для ГИРС	%				
	Коэффициент технической готовности оборудования	Ед.				
Снизить операционные затраты / Повысить экономическую эффективность	Средняя наработка скважинных приборов с начала ввода в эксплуатацию	Час. / прибор				
	Средний срок эксплуатации трехжильного кабеля до списания	Мес.				
	Средний срок эксплуатации одножильного кабеля до списания	Мес.				
	Средний срок эксплуатации проволоки до списания	Мес.				

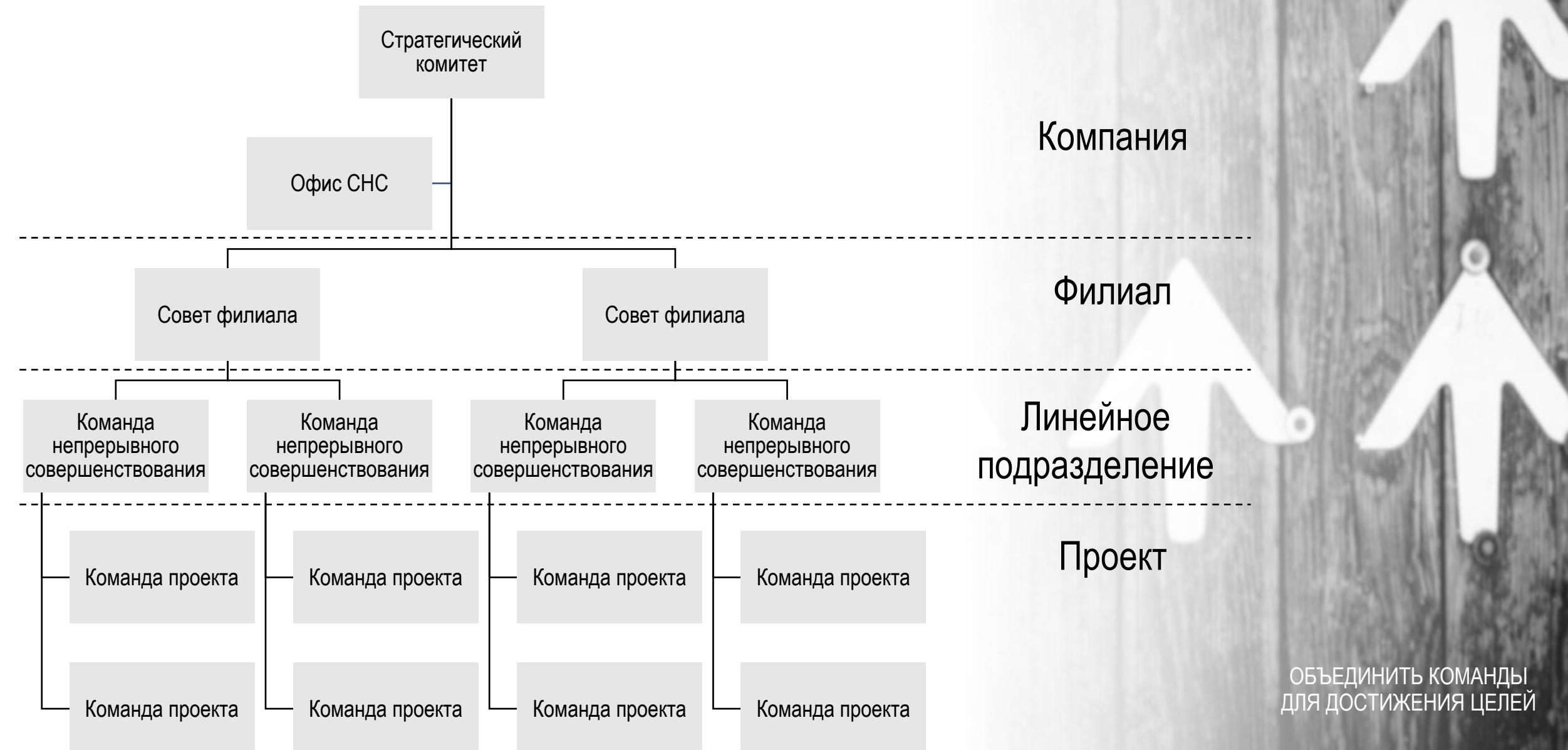
## ПРОЕКТЫ СНС

	2024			2025				2026
	2	3	4	1	2	3	4	
Внедрение всеобщей эксплуатационной системы на базе в г. Раменское.	X	X	X					
Разработка систему контроля качества работы с оборудованием партий				X	X			
Разработка схемы рабочих процессов по уходу за оборудованием сотрудниками партий				X	X			
Проведение анализа организации работы с оборудованием на базе на				X	X			
Проведение анализа организации работы с оборудованием на базе в г. Серпухов				X	X			
Организация хранения базы данных по оборудованию по всем подразделениям филиала				X	X			
Проведение анализа организации работы с оборудованием на базе в г. Серпухов				X	X			
Подача заявок на ТОР в текущий момент подключенных к ЕС и актуального упоминания				X	X			
Раскрытие списка работников, занятых по ТД оборудования				X	X			
Раскрытие порядка применения планово-превентивных работ по оборудованию, не имеющим производственной прописки				X	X			
Составление подобренной требований ОТ по оценке ИОСС				X	X			
Подача указанного бланков заявки по актуально эксплуатируемые и имеющие ограничения приборы				X				

# 2# КОМАНДЫ СНС



# КОМАНДЫ СНС



# СТАНДАРТИЗАЦИЯ РАБОТЫ КОМАНД СНС

<p><b>ПОЛОЖЕНИЕ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ КОМИТЕТЕ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ (СНУ)</b></p> <p><b>1. Общие положения</b></p> <p>1.1. Стратегический комитет (далее «Комитет») ООО «Газпром межрегионгаз» создается с целью:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Реализации стратегии СНУ в Обществе;</li><li>- Повышения эффективности управления СНУ;</li><li>- Поддержки хода реализации стратегии и проектов СНУ в дочернем (дополнительном) подразделении.</li></ul> <p>1.2. Комитет является коллегиальным органом Общества, функции которого определяются Положением о Комитете.</p> <p>1.3. В своей деятельности Комитет подконтролен Генеральному директору Общества.</p> <p>1.4. Комитет вправе принимать решения в адрес сотрудников Общества, как рекомендательный, так и распорядительный характер.</p> <p>1.5. Настоящее Положение определяет порядок формирования функций, прав и обязанностей членов Комитета, порядок работы Комитета.</p> <p><b>2. Задачи и функции Комитета</b></p> <p>2.1. Основными задачами Комитета являются:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>2.1.1. Рассмотрение долгосрочной и среднесрочной Стратегии СНУ;</li><li>2.1.2. Мониторинг и своевременная корректировка Стратегии СНУ;</li><li>2.1.3. Разработка предложений Стратегическому комитету ООО «Газпром межрегионгаз»:</li><li>- управление СНУ;</li><li>- организация процесса работы с предложениями сотрудников по - организации обучения методам СНУ;</li><li>- мотивация сотрудников в части реализации стратегии СНУ;</li><li>- организация информационной поддержки СНУ;</li></ul>	<p><b>ПОЛОЖЕНИЕ О СОВЕТЕ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ ИПФ «ОГРЕНЬГАЗГЕОФИЗИКА»</b></p> <p><b>1. Общие положения</b></p> <p>1.1. Совет непрерывных улучшений (далее «Совет») ИПФ «ОгеньГазГеофизика» создается с целью:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Реализации стратегии системы непрерывных улучшений (далее - «Повышение эффективности управления СНУ Филиала»);</li><li>- Повышения эффективности управления СНУ Филиала;</li><li>- Поддержки хода реализации стратегии и проектов СНУ в Филиале.</li></ul> <p>1.2. Совет является коллегиальным органом Филиала, функции которого определяются Положением о Совете.</p> <p>1.3. В своей деятельности Совет подконтролен Директору Филиала.</p> <p>1.4. Совет вправе принимать решения в адрес сотрудников Филиала, как рекомендательный, так и распорядительный характер.</p> <p>1.5. Настоящее Положение определяет порядок формирования функций, прав и обязанностей членов Совета, порядок работы Совета.</p> <p><b>2. Задачи и функции Совета</b></p> <p>2.1. Основными задачами Совета являются:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>2.1.1. Рассмотрение долгосрочной и среднесрочной Стратегии СНУ;</li><li>2.1.2. Мониторинг и своевременная корректировка Стратегии СНУ;</li><li>2.1.3. Разработка предложений Стратегическому комитету ООО «Газпром межрегионгаз»:</li><li>- управление СНУ;</li><li>- организация процесса работы с предложениями сотрудников по - организации обучения методам СНУ;</li><li>- мотивация сотрудников в части реализации стратегии СНУ;</li><li>- организация информационной поддержки СНУ;</li></ul>	<p>Состав стратегического комитета системы непрерывных улучшений в ООО «Газпром межрегионгаз»</p> <table border="1"><thead><tr><th>№</th><th>ФИО</th><th>Должность</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>С.П. Литин</td><td>Начальник центра развития компетенций филиала</td></tr><tr><td>2</td><td>О.А. Гасенская</td><td>Главный специалист</td></tr></tbody></table>	№	ФИО	Должность	1	С.П. Литин	Начальник центра развития компетенций филиала	2	О.А. Гасенская	Главный специалист															
№	ФИО	Должность																								
1	С.П. Литин	Начальник центра развития компетенций филиала																								
2	О.А. Гасенская	Главный специалист																								
<p><b>График проведения совещаний на 2024 год</b></p> <p>стратегического комитета системы непрерывных улучшений в ООО «Газпром межрегионгаз»</p> <table border="1"><thead><tr><th>№ п/п</th><th>Период проведения совещания</th><th>Дата, время (Московское)</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>Июнь</td><td>28.06.2024 14:00</td></tr><tr><td>2</td><td>Июль</td><td>26.07.2024 14:00</td></tr><tr><td>3</td><td>Август</td><td>30.08.2024 14:00</td></tr><tr><td>4</td><td>Сентябрь</td><td>27.09.2024 14:00</td></tr><tr><td>5</td><td>Октябрь</td><td>25.10.2024 14:00</td></tr><tr><td>6</td><td>Ноябрь</td><td>29.11.2024 14:00</td></tr><tr><td>7</td><td>Декабрь</td><td>27.12.2024 14:00</td></tr></tbody></table>			№ п/п	Период проведения совещания	Дата, время (Московское)	1	Июнь	28.06.2024 14:00	2	Июль	26.07.2024 14:00	3	Август	30.08.2024 14:00	4	Сентябрь	27.09.2024 14:00	5	Октябрь	25.10.2024 14:00	6	Ноябрь	29.11.2024 14:00	7	Декабрь	27.12.2024 14:00
№ п/п	Период проведения совещания	Дата, время (Московское)																								
1	Июнь	28.06.2024 14:00																								
2	Июль	26.07.2024 14:00																								
3	Август	30.08.2024 14:00																								
4	Сентябрь	27.09.2024 14:00																								
5	Октябрь	25.10.2024 14:00																								
6	Ноябрь	29.11.2024 14:00																								
7	Декабрь	27.12.2024 14:00																								



**3# УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОЕКТАМИ СНС**

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ СНС.



ДВИЖЕНИЕ ШАГ ЗА ШАГОМ К ЦЕЛИ

# КАЖДЫЙ КВАРТАЛ УТВЕРЖДАЕТСЯ ПЛАН ПРОЕКТОВ СНС

## План целей и проектов подразделения по СНУ на 3 кварталы 2024 г.

Общие сведения по проектам

Всего проектов СНУ планируется: 8

### 1. Геофизическая экспедиция ГИС-бурение.

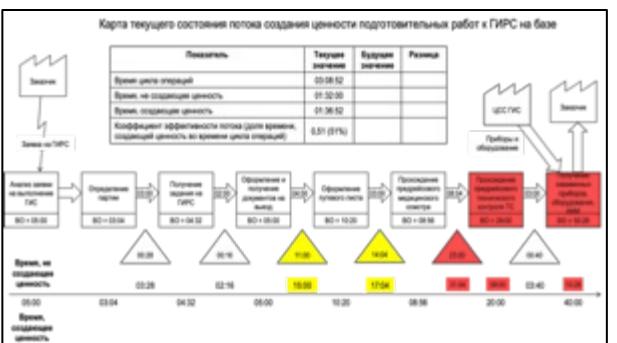
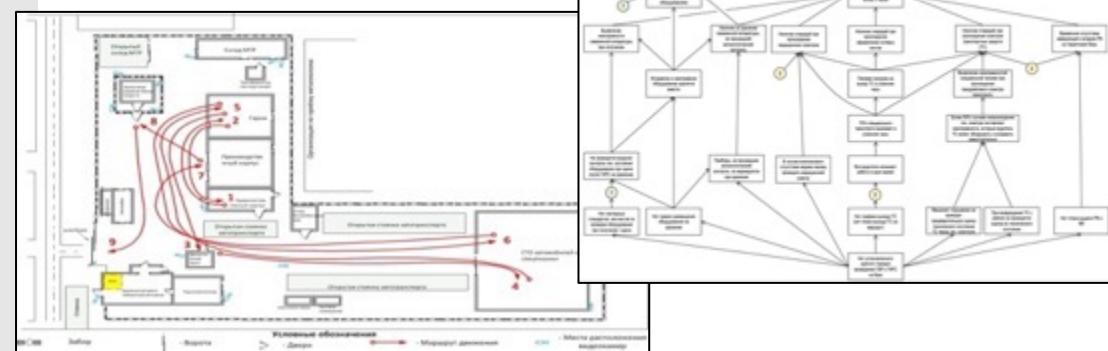
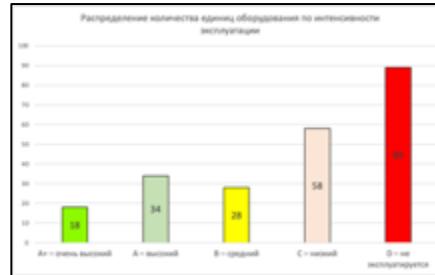
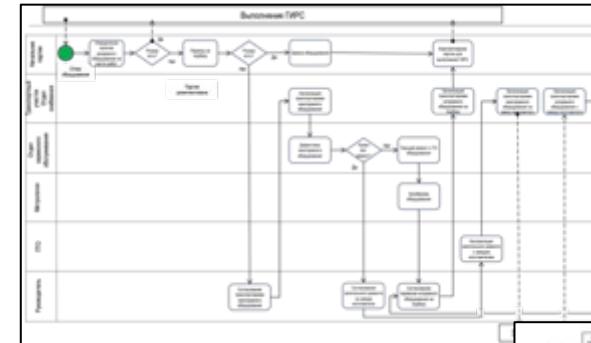
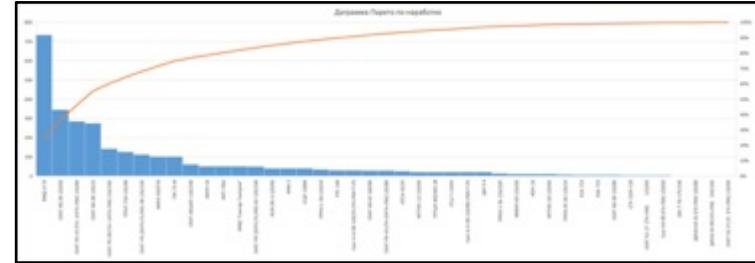
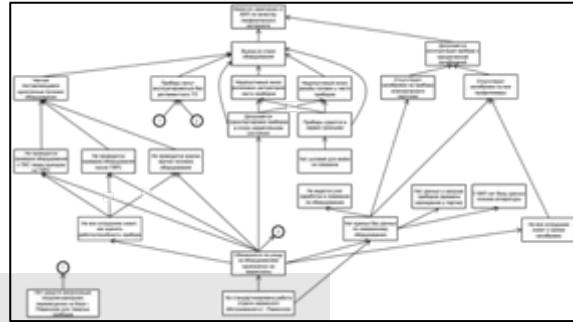
Цели, которые необходимо достичь к концу квартала:

Целевой показатель	Ед. изм.	Цифровое значение, текущее	Цифровое значение будущее
Количество несчастных случаев	Ед.		
Доля исследований, получивших наивысшую оценку качества	%		
Количество часов простоя заказчика по причинам, связанным с НПФ	Час.		
Выработка на 1 работающего	Млн. руб. / чел.		
Прирост коэффициента полной эффективности оборудования относительно базового года	%	100	100

+проекты:

Категория	Проект	Руководитель проекта	Дата начала	Дата окончания	Затраты (тыс. руб.)	Эк. эффект (тыс. руб.)
	1. Повышение эффективности подготовительных и заключительных работ на базе к ГИРС. Этап 1 «Анализ».		05.06.24	19.07.24	60	Нет
	2. Повышение эффективности подготовительных и заключительных работ на базе к ГИРС. Этап 2 «Улучшение».		22.07.24	15.11.24	100	Определиться по

# ЦИКЛ DMAIC



# 4# РАБОТА С ИДЕЯМИ СОТРУДНИКОВ



# ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ ПО УЛУЧШЕНИЮ

Бухгалтерия

Генеральный  
директор

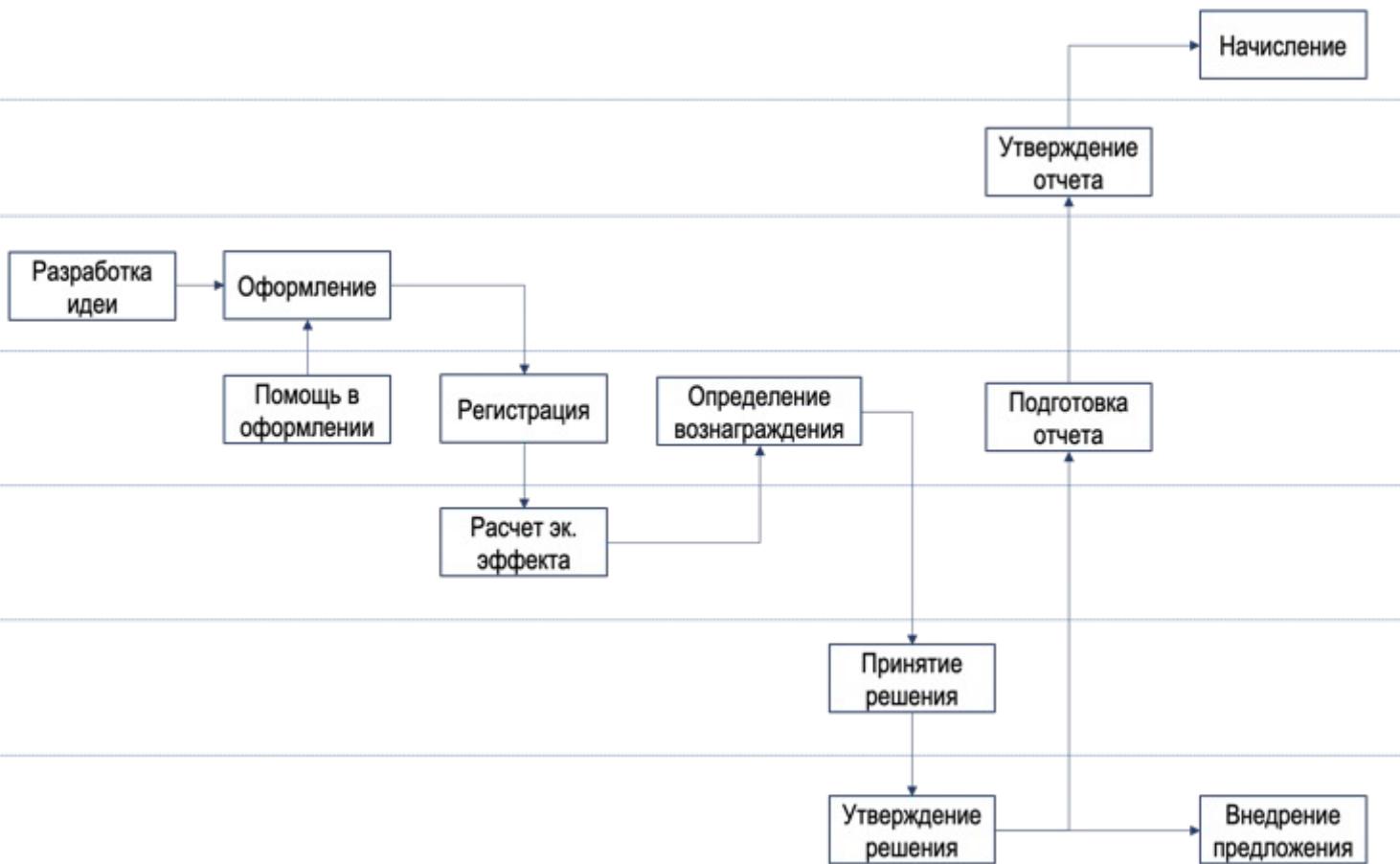
Работник

Ответственный

ПЭО

Группа НС

Руководитель





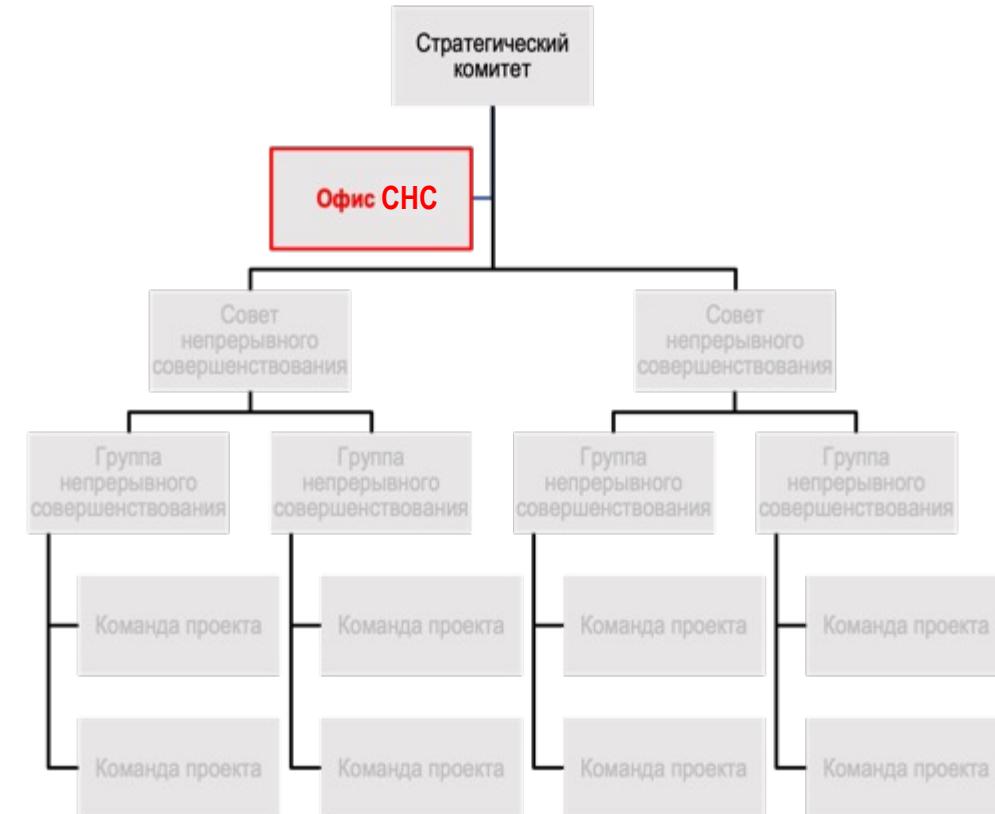
## КОЛИЧЕСТВО ПОДАННЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ НА 1 СОТРУДНИКА В ГОД

Превосходный	4-5
Высокий	2-3
Средний	1
Начальный	0,5
Базовый	0,1



5# ОФИС СНС

# Реализация функций офиса СНС



## Реализация функций:

- Контроль и поддержка хода проектов по всему портфелю.
- Улучшение процесса СНС.
- Организация обучения.
- Сводная отчетность.

Проектный офис

Отдел организационного развития

Лин офис и т.п.

# ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ОТДЕЛА СНС

## Централизация функции

Ответственность возложена на отдел СНС

**VS**

## Децентрализация функции

Ответственность возложена на бизнес-единицы

### Сотрудник центра:

- создают и поддерживают инфраструктуру
- управляют проектами роста операционной эффективности,
- несут ответственность за достижение целей операционной стратегии в подразделениях.

### Руководители и сотрудники подразделений:

- оказывают экспертную поддержку.

### Сотрудник центра:

- создают и поддерживают инфраструктуру,
- оказывают экспертную поддержку.

### Руководители и сотрудники подразделений:

- управляют проектами роста операционной эффективности,
- несут ответственность за достижение целей операционной стратегии в подразделениях.

# 6# МОТИВАЦИЯ

---



# Гибкая мотивация

	Вовлеченность лидера	Стратегия	Признание и поддержка	Деньги
Руководители	Личная приверженность Регулярная отчетность Регулярные встречи	Постановка целей и задач Регулярная отчётность	«Бедолаги» ↓ «Герои»	Показатели премирования
Команды проектов		Направление поиска		Вознаграждение за результат
Новаторы		Донесение смыслов		Выплаты за подачу и внедрение
Сотрудники				Разовые выплаты / рост зарплаты



# 7# ОБУЧЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ



# ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ



Бережливое производство  
Процессное управление  
Управление проектами  
Теория ограничения  
Статистические методы



- |                 |  |
|-----------------|--|
| <b>5%</b>       | <b>эксперты (120-160 часов)</b>        |
| <b>25%</b>      | <b>ключевые партнеры (16-24 часов)</b> |
| <b>80%</b>      | <b>сотрудники (4-8 часа)</b>           |
| <b>2-5 чел.</b> | <b>тренеры</b>                         |

ОБУЧЕНИЕ ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ

8#

# ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА

---



# Информационная поддержка



ОБРАЗ ОТКРЫТЫЙ № 7 | 15 Июль 2024 г.

4

АКТУАЛЬНО

## КУРС НА КАЧЕСТВЕННО НОВЫЙ УРОВЕНЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Комплексный цикл для поддержания и повышения конкурентоспособности для малых компаний, в том числе в нефтегазовой отрасли, является способом быть гибкими, решать адаптироваться к текущим условиям и находить адекватные альтернативы проблемам, постоянно работать над внедрением новых технологий, оптимизацией затрат и расширением кадрового потенциала, анализом — под покровом эффективности своей деятельности.

**Н**ачав с актуальных вызовов, нынешними задачами российских производственных предприятий сегодняшнего дня являются решать так вопросы и выявлять нововведения на базе применения в бизнес-отношениях, имеющих значение для дальнейшего развития отечественного промышленного комплекса. Важнейшим из них, безусловно, является переход на новые технологии, способствующие производственным процескам. Инициатива по оставкам в отрасли от ее первого заместителя председателя Госсовета РФ С.И. Глазкова

Сообщалось о том, что в рамках программы «Система непрерывных улучшений» в 2023 году было проведено более 100 мероприятий по теме непрерывного совершенствования СПУ и направлено на первые результаты работы.

Также в этот день была проведена встреча со стороны управления СПУ по вопросам стратегии СПУ председателя. На ней обсуждались вопросы передачи новых технологий в практику, а также и планы по внедрению в отрасль новых технологий, в том числе в сфере цифровизации, внедрения новых методов управления, групповых, а также рабочих и инженерных работников.

Все руководители, участвовавшие в заседании, были активно вовлечены в работу по проекту, участвуя в генерации идей по его выполнению.

Андрей Гуляев, руководитель Центра качества менеджмента в работе ДЦР «Система непрерывных

Сергей Лебедев, начальник Центра развития менеджмента в работе ДЦР «Система непрерывных

затрат» в ходе заседания, прошедшем в концепции «Система непрерывных улучшений». В нем обучение методам управления проектами Системы непрерывных улучшений прошло в режиме видеоконференции, а также в присутствии специалистов Центра по развитию менеджмента.

На первом этапе заседания были обсуждены вопросы передачи новых технологий в практику, а также и планы по внедрению в отрасль новых технологий. Важнейшим из них, безусловно, является переход на новые технологии, способствующие производственным процескам. Инициатива по оставкам в отрасли от ее первого заместителя председателя Госсовета РФ С.И. Глазкова

включает в себя создание специализированной группы по разработке и внедрению стратегии СПУ, а также обучение работников ОКОО «Газпром» в сфере непрерывных улучшений, а также создание Центра по развитию менеджмента в работе ДЦР «Система непрерывных

затрат» в ходе заседания, прошедшем в концепции «Система непрерывных улучшений». В нем обучение методам управления проектами Системы непрерывных улучшений прошло в режиме видеоконференции, а также в присутствии специалистов Центра по развитию менеджмента в работе ДЦР «Система непрерывных

затрат» в ходе заседания, прошедшем в концепции «Система непрерывных улучшений». В нем обучение методам управления проектами Системы непрерывных улучшений прошло в режиме видеоконференции, а также в присутствии специалистов Центра по развитию менеджмента в работе ДЦР «Система непрерывных

затрат» в ходе заседания, прошедшем в концепции «Система непрерывных улучшений». В нем обучение методам управления проектами Системы непрерывных улучшений прошло в режиме видеоконференции, а также в присутствии специалистов Центра по развитию менеджмента в работе ДЦР «Система непрерывных

10:13      LTE 84

Газпром недра  
1 372 подписчика  
#взаимные\_уважение

16    7    6    4  
🕒 12К изменено 10:04

21 августа



⌚ Трансляция опыта от «пилота» к массовому внедрению

Трансформация компании – это всегда возможность сделать работу лучше.

Для работников «Газпром недра» запущен проект нового формата – серия вебинаров в прямом эфире «Система непрерывных улучшений».

О первых результатах развертывания системы в «Газпром недра», принципах работы и о том, как это связано с корпоративными ценностями и Кодексом высоты, утвержденным в компании, рассказал профессиональный консультант, эксперт по бережливому производству, начальник Центра развития компетенций Сергей



# 9# ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

# СТАНДАРТНЫЕ ПРАКТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ



## ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### СОДЕРЖАНИЕ

МЕНЕДЖЕРЫ О ПРМ	4
ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ	6
ВИЗУАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	10
ЛИНЕЙНЫЙ ОБХОД	14
ОБСУЖДЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ	18
ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ	22
ДЕЛЕГИРОВАНИЕ	26
ДИАЛОГ О РАЗВИТИИ	30
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ	34
ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ	38
РЕКОМЕНДАЦИИ О ДИСТАНЦИОННОМ ФОРМАТЕ ПРИМЕНЕНИЯ ПРМ	40

Протокол №1  
и приказ ООО «ЭЛЮ»  
от 05.10.2022 г.

## Стандартные практики руководителя

### Основные принципы



### СОДЕРЖАНИЕ

#### ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ:

- 1 Диалог о целях  
Ежедневное обсуждение с работниками их целей и задач на предстоящий год. Формирование общего понимания по целям, согласия с ними и готовности их достичь.
- 2 Делегирование  
Зависимость за подчиненным ответственность за выполнение задач с передачей ему требуемых полномочий и обеспечением контроля ее выполнения.
- 3 Развитие подчиненных  
Выполнение роли наставника, помоха подчиненным работникам в формировании и реализации индивидуальных планов развития.
- 4 Обратная связь  
Ежедневная коммуникация, помогающая вести на позитивные работы для подкрепления правильных действий или коррекции недостаточных действий.
- 5 Диалог о результатах  
Обсуждение с подчиненным результатов работы (достижений и нарушений) за отчетный период и мер по повышению инициативной результативности.

#### ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ:

- 6 Личное планирование  
Инструмент приоритизации рабочих задач и формирования правил для контроля их выполнения.
- 7 Выход в производство  
Личный контроль и регулярный анализ ситуации в подразделении, позволяющий оперативно и напрямую получать информацию о ходе работы.
- 8 Работа с отклонениями  
Регулярные выявление, анализ и устранение коренных причин отклонений от норм и целей для стабилизации процессов.
- 9 Эффективное совещание  
Форма делового общения в коллективе (между руководителем и подчиненным; или между коллегами); для обмена информацией и принятия решений.
- 10 Визуальное управление  
Инструменты визуализации рабочего процесса, позволяющие обеспечить прозрачность ситуации и быстрые принятие требуемых решений.

### Функции руководителя и практики CPP



CPP. Практика «Визуальное управление эффективностью». Июль, 2016

СИБУР  
Корпоративный Университет

Унифицированного перечня нет  
Адаптация под требования компании

# РЕЗУЛЬТАТЫ МАРТ 2024 Г. – НОЯБРЬ 2025 Г.

7

25

150

Млн. ₽

ФИЛИАЛОВ И  
УПРАВЛЕНИЙ

ПРОЕКТОВ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
ЭФФЕКТ

Эксперты

70

Новаторы

150

Водное

200

ОБУЧЕНО

# СИСТЕМА НЕПРЕРЫВНОГО ОПЕРАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ



СЕРГЕЙ ЛИТТИ  
Доктор бизнес администрации



<https://litti-school.ru>



Telegram канал Litti Pro