

Как обосновывать проекты оргразвития до их старта?

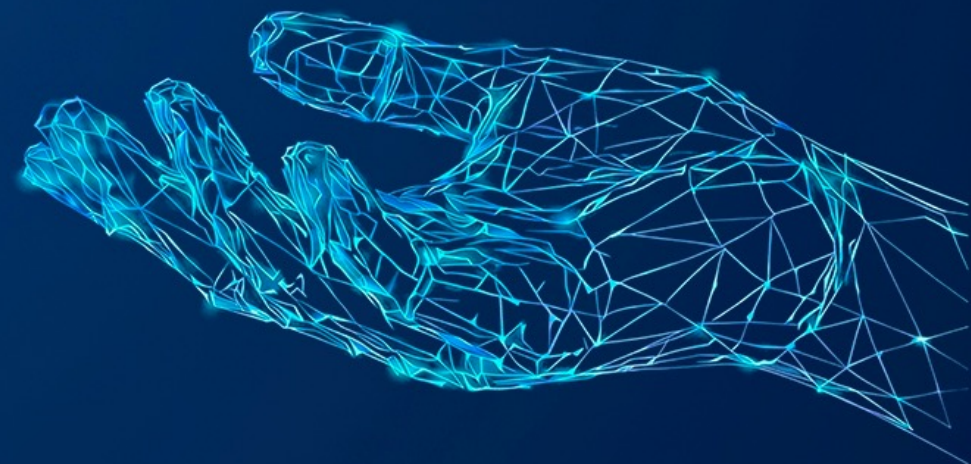
Спикер:

Литти Сергей Павлович

ДВА, профессор РАНХиГС, КФУ

Эксперт по операционной эффективности и
организационному развитию

t.me/LittiPro



Литти Сергей



27+

лет в операционной
эффективности

10

лет на уровне топ-
менеджмента

DBA

профессор практики
РАНХиГС и КФУ

YouTube
RuTube
Telegram
VK
Litti Pro

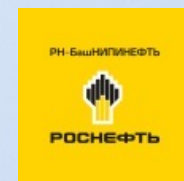
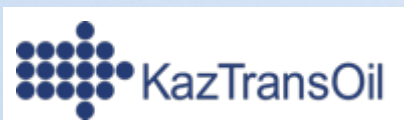
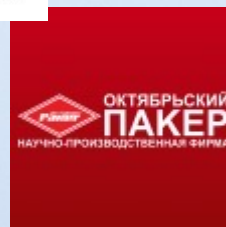
Директор по организационному развитию в промышленных компаниях
Консультант: нефтесервис, геофизика, горнодобыча, строительство, пищевка, приборостроение



Правительство
Москвы



Правительство
Чувашии





Что такое проект организационного развития?

Проект как...

	Проект
Что меняется	Показатели эффективности процесса или подразделения
Кто заказчик	Пользователь результата проекта
Чем обосновываем	«Болью» → потенциалом → эффектом
Работают ли формальные методы	Да

Проект как...

	Проект	Программа
Что меняется	Показатели эффективности процесса или подразделения	Организация управления процессом, функцией, развертывание инструмента
Кто заказчик	Пользователь результата проекта	Владелец процесса, функциональный руководитель
Чем обосновываем	«Болю» → потенциалом → эффектом	Логика портфеля: взаимовлияние, эффект × готовность
Работают ли формальные методы	Да	Частично

*Чем выше уровень, тем меньше в обосновании расчёта и тем **больше воли**.*

Проект как...

	Проект	Программа	Стратегия
Что меняется	Показатели эффективности процесса или подразделения	Организация управления процессом, функцией, развертывание инструмента	Модель управления компанией
Кто заказчик	Пользователь результата проекта	Владелец процесса, функциональный руководитель	Первое лицо
Чем обосновываем	«Болю» → потенциалом → эффектом	Логика портфеля: взаимовлияние, эффект x готовность	Воля лидера; потенциал по целевым показателям
Работают ли формальные методы	Да	Частично	Нет

*Чем выше уровень, тем меньше в обосновании расчёта и тем **больше воли**.*

Начинать надо со стратегии. Все начинают с проекта

Как надо



Устойчиво: проекты стоят на стратегии

Начинать надо со стратегии. Все начинают с проекта

Как надо



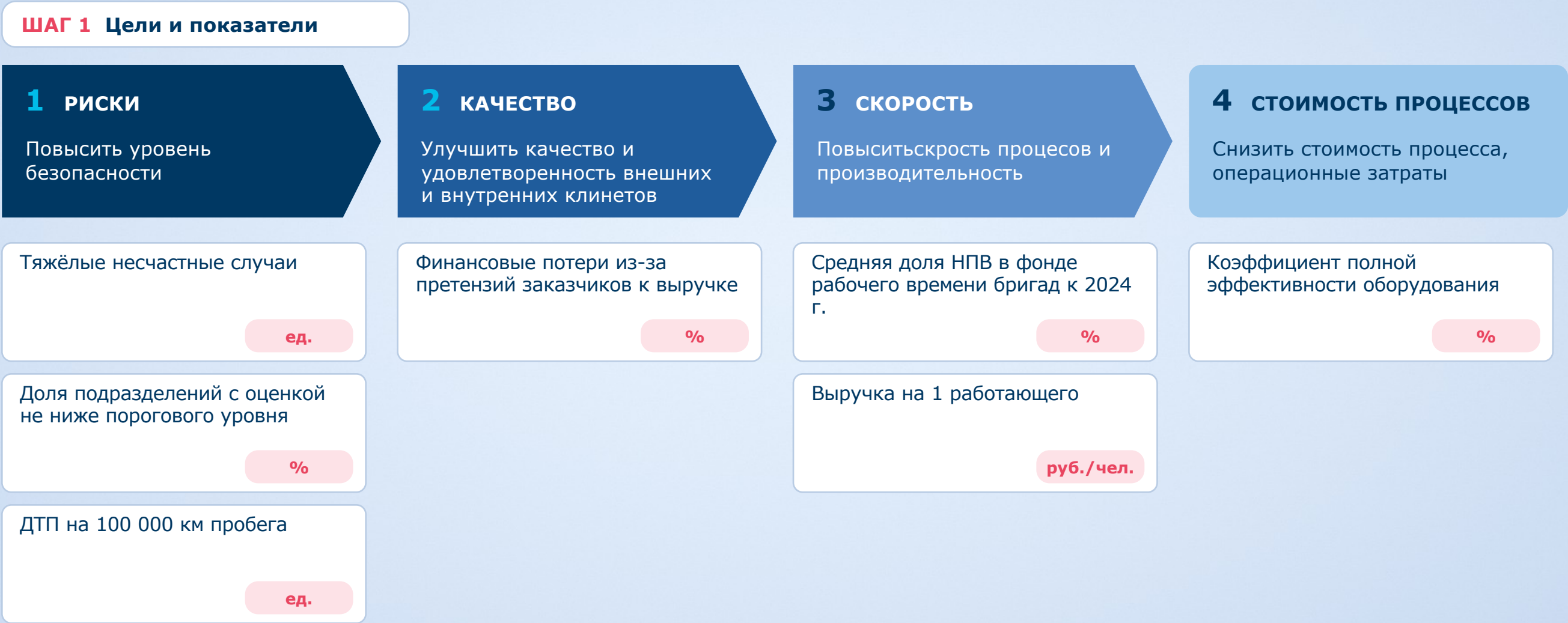
Устойчиво: проекты стоят на стратегии

Как есть



Неустойчиво: стратегия держится на проекте

Операционная стратегия. Цели



Иерархия приоритетов: безопасность → качество → производительность → эффективность активов. Горизонт 2024–2026, базовый год 2024.

Операционная стратегия. Стратегические задачи

ШАГ 2 Стратегические задачи

33

стратегические
задачи / программы

5 в дорожной карте первой
волны

Снижение НПВ при выполнении работ

Организация запуска производственных
проектов

Внедрение всеобщей эксплуатационной
системы

Создание системы управления рисками

Построение системы управления
бизнес-процессами

Снижение рисков в области
промышленной безопасности

Организация контроля контрагентов

Рост качества трудовых ресурсов

Оперативное взаимодействие с заказчиками
при оказании услуг

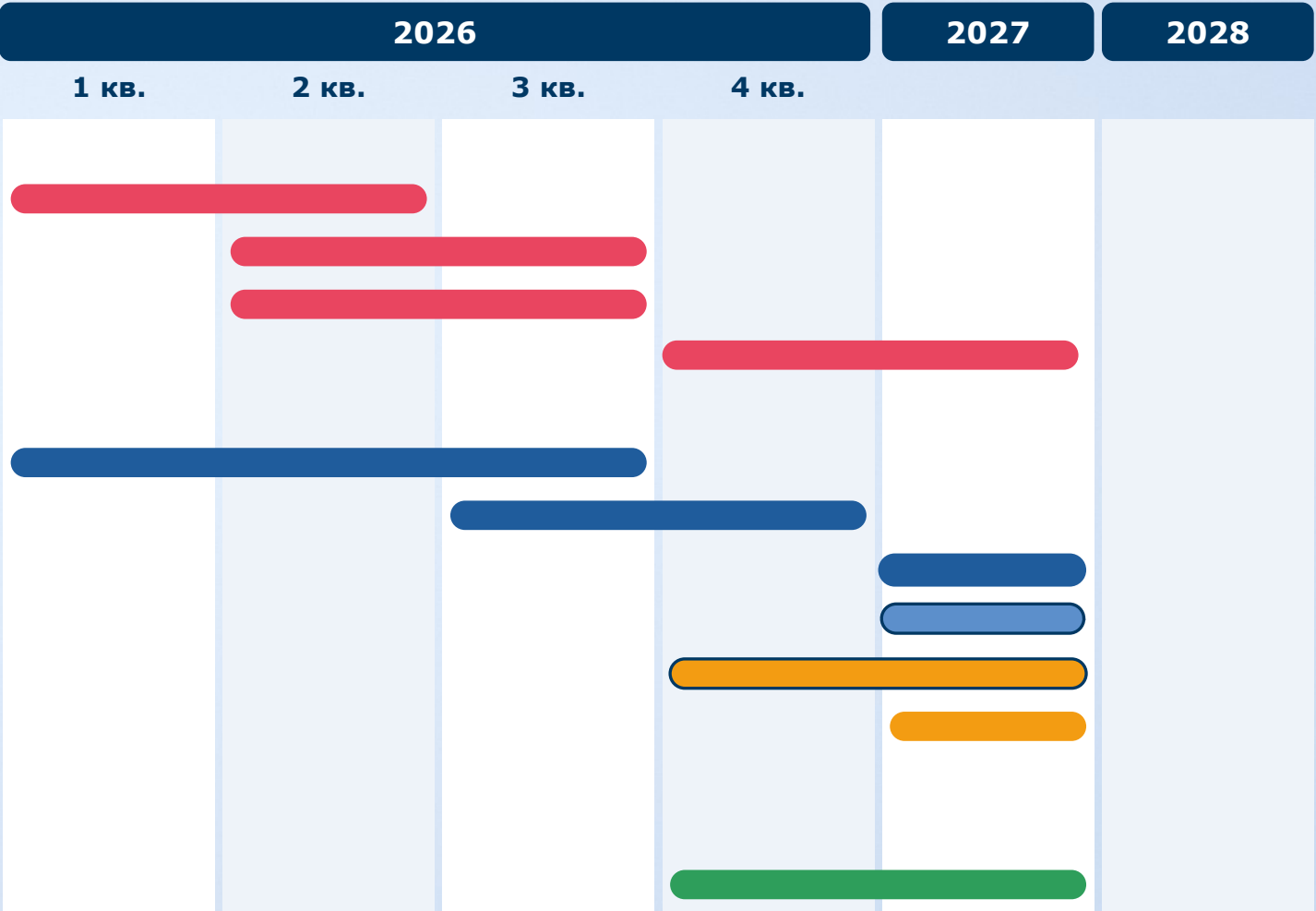
Повышение эффективности управления
производственными активами

■ первая волна ■ следующие волны

Последовательность программ predetermined by operational strategy

ШАГ 3 Дорожная карта

- **Снижение НПВ при выполнении работ**
 - НПВ при демобилизации бригад КРС
 - НПВ при мобилизации бригад КРС
 - НПВ при переезде бригад КРС
 - НПВ при проведении КРС
- **Внедрение всеобщей эксплуатационной системы**
 - Своевременное обслуживание оборудования
 - Повышение качества ППР
 - Сокращение аварийных поломок оборудования
- **Выстраивание процесса «Производство работ и услуг КРС»**
- **Организация запуска производственных проектов**
 - Комплектование бригад согласно ТЗ
 - Входная информация для планирования работ на скважине
- **Снижение рисков в области промышленной безопасности**
 - Соблюдение графиков работы ПДК

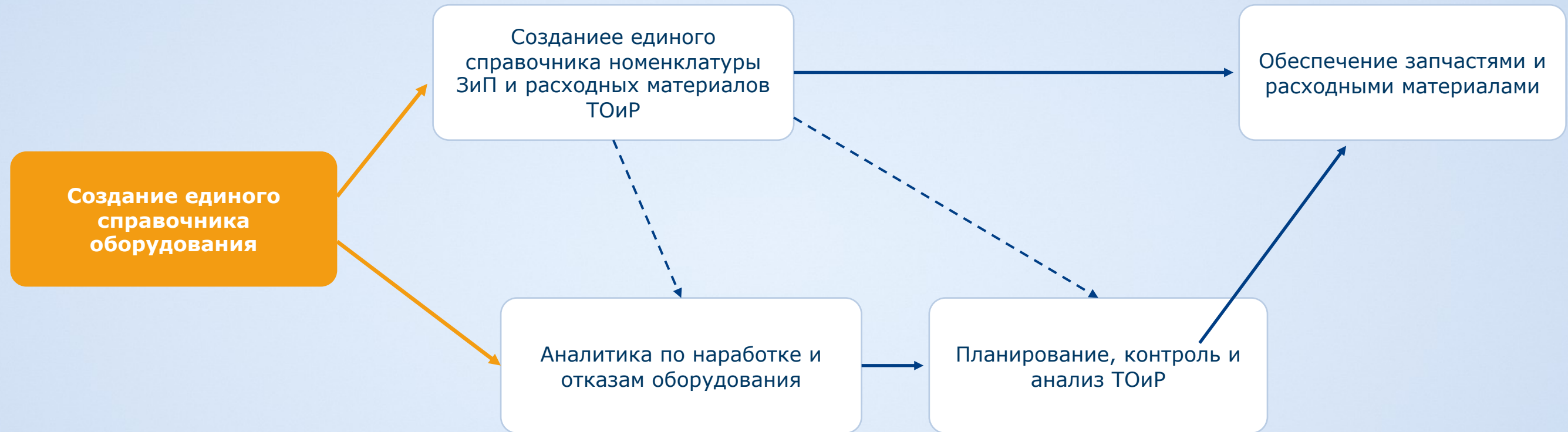


Сначала — НПВ и аварийность, потом — запуск проектов и промбезопасность: последовательность задаётся целями, а не желаниями функций.



**Как выстроить логику
последовательности проектов в
программе?**

Самый важный проект – самый скучный



*Самый важный проект в программе часто самый **скучный**. Его просто никто не хочет вести.*

Последовательность программ predetermined by operational strategy

ШАГ 3 Дорожная карта

■ Снижение НПВ при выполнении работ

- НПВ при демобилизации бригад КРС
- НПВ при мобилизации бригад КРС
- НПВ при переезде бригад КРС
- НПВ при проведении КРС

■ Внедрение всеобщей эксплуатационной системы

- Своевременное обслуживание оборудования
- Повышение качества ППР
- Сокращение аварийных поломок оборудования

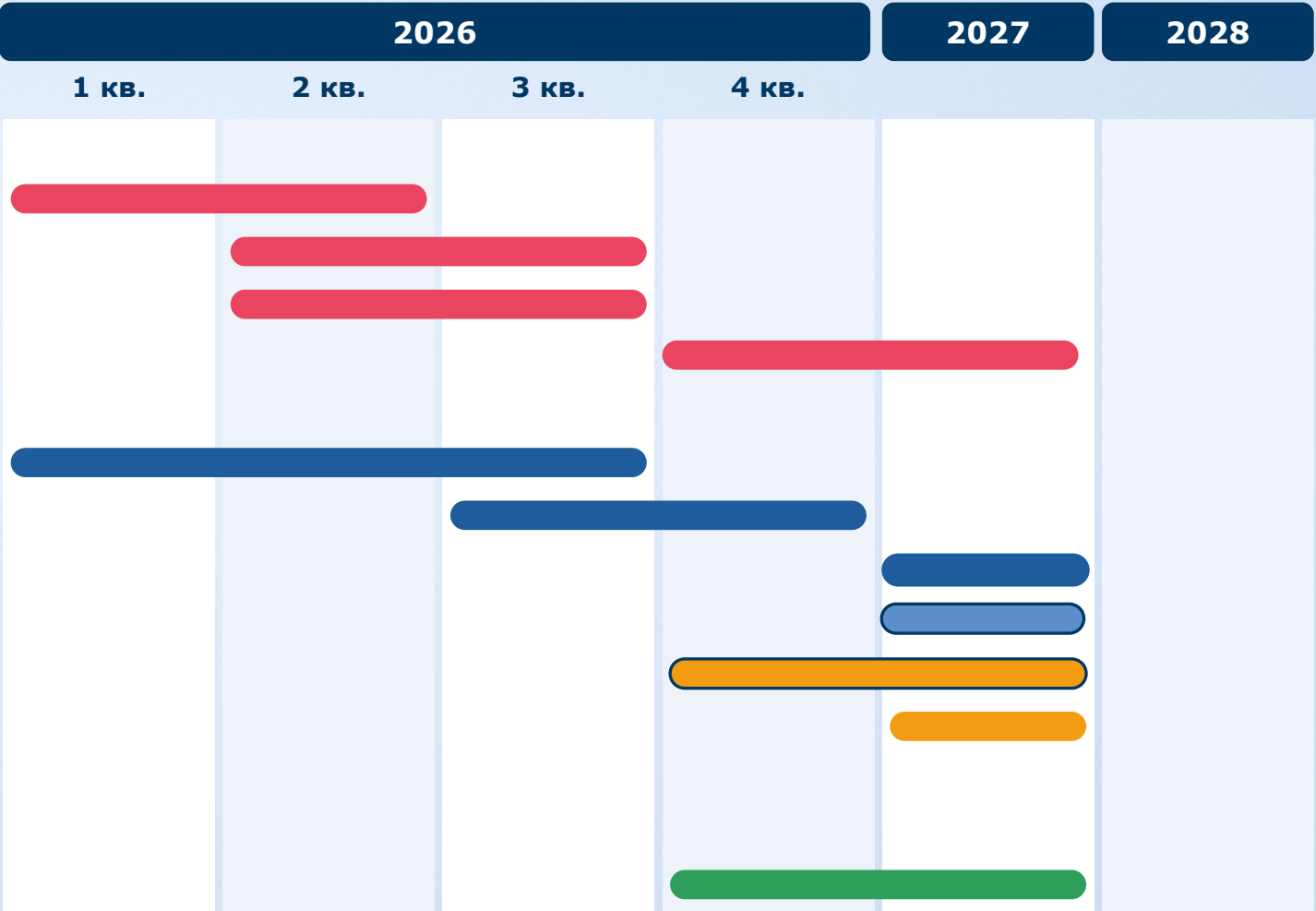
■ Выстраивание процесса «Производство работ и услуг КРС»

■ Организация запуска производственных проектов

- Комплектование бригад согласно ТЗ
- Входная информация для планирования работ на скважине

■ Снижение рисков в области промышленной безопасности

- Соблюдение графиков работы ПДК



Сначала — НПВ и аварийность, потом — запуск проектов и промбезопасность: последовательность задаётся целями, а не желаниями функций.

Матрица подсказывает. Решает лидер

Готовность: время, деньги, люди, компетенции

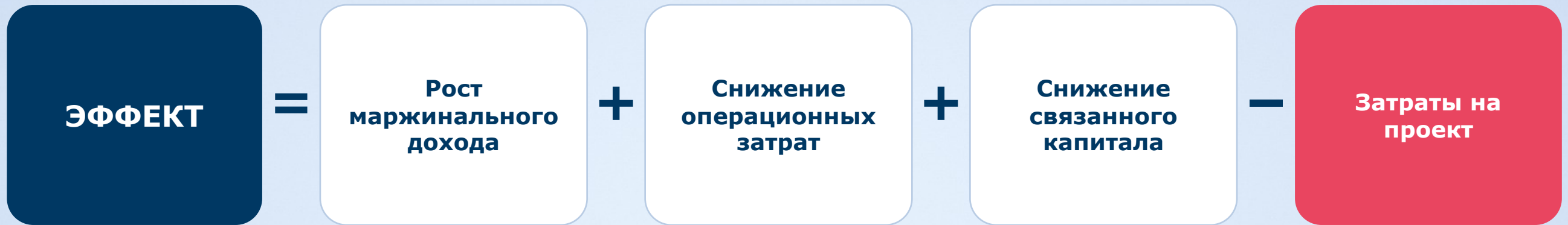
	Низкая	Средняя	Высокая
Высокий	Готовим почву	Делаем, закрывая дефицит ресурса	Делаем немедленно
Средний	Откладываем	Резерв	Делаем последовательно
Низкий	Заманчиво, но нет	Не делаем	Можно, а зачем?
<i>Эффект</i>			

*Самая опасная клетка – «Готовим почву»: туда складывают проекты, которые хочется начать.
Дайте ей срок.*



**Как определить потенциальные
эффекты?**

Экономический эффект: три источника



Важен **масштаб** эффекта, а не абсолютная точность

Точный расчёт эффекта небольшого проекта часто стоит дороже самого проекта.

Технический предел: факт → предел → потенциал



Факт



Технический предел

Демонтаж оборудования бригадой КРС после выполнения работ

Технический предел – 6 часов.

Текущее значение – 12 часов.

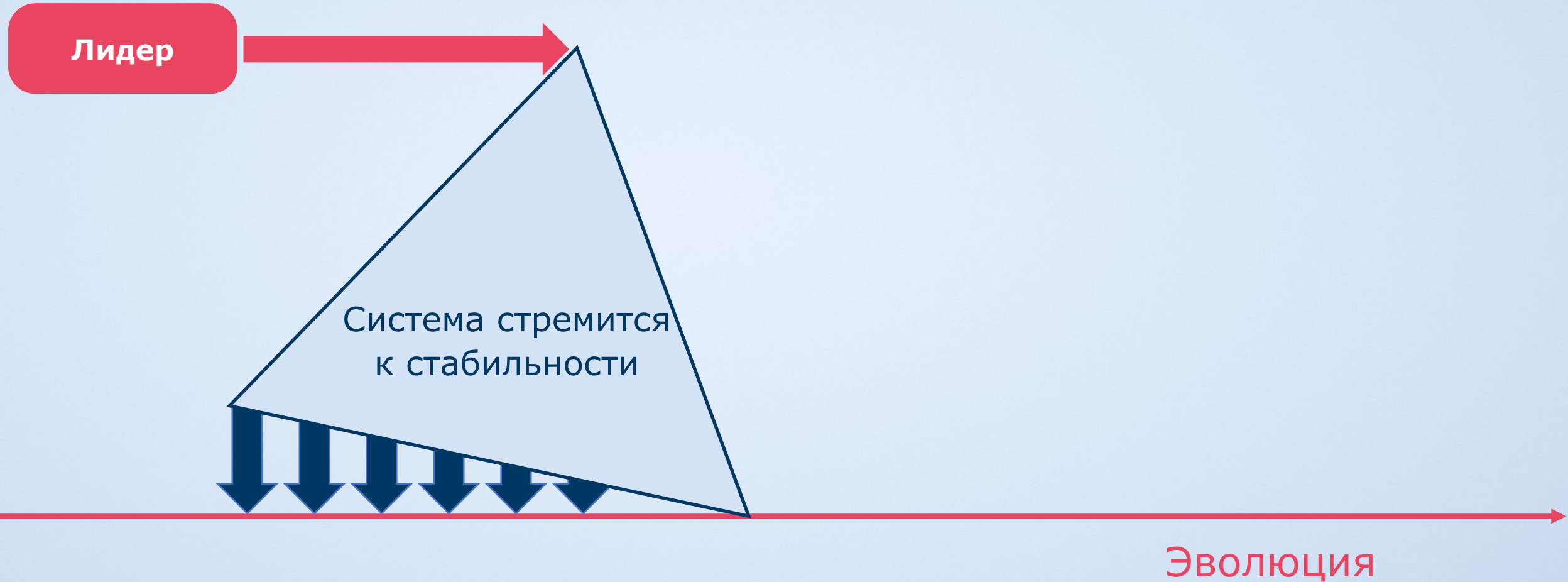
Потенциал – 6 часов

*Технический предел не определяет цели проекта, он указывает на **потенциальные возможности** процесса.*



**Кто заинтересован в
операционной стратегии?**

Система сопротивляется изменениям



Топ-менеджмент сопротивляется изменениям

Как топ-менеджеры поднялись наверх:

Тушили пожары

Правили железной рукой

Защищались и нападали, прикрываясь регламентами

И во всём этом были успешны

*Трансформация **отнимает** у топ-менеджеров то, благодаря чему они стали топ-менеджерами.*



**Почему лидеры не «покупают»
операционную эффективность?**

ЛИДЕРЫ ЗАВИСИМЫ ОТ СВОЕЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Состав: *ручное управление, сверхбюрократизация, героизм,
«тушение пожаров», сверхконтроль.*

Отпускается без рецепта во всех компаниях страны.



Когда лидеры захотят перемен?

Лидер захочет меняться

		Достижение целей		
		Не достигаются	Достигаются	Превышают
Управленческие усилия	Низкие	Высокие мотивы	Нет мотивов	Нет мотивов
	Средние	Высокие мотивы	Нет мотивов	Нет мотивов
	Высокие	Высокие мотивы	Средние мотивы	Нет мотивов
		Зона «героев на износ»		

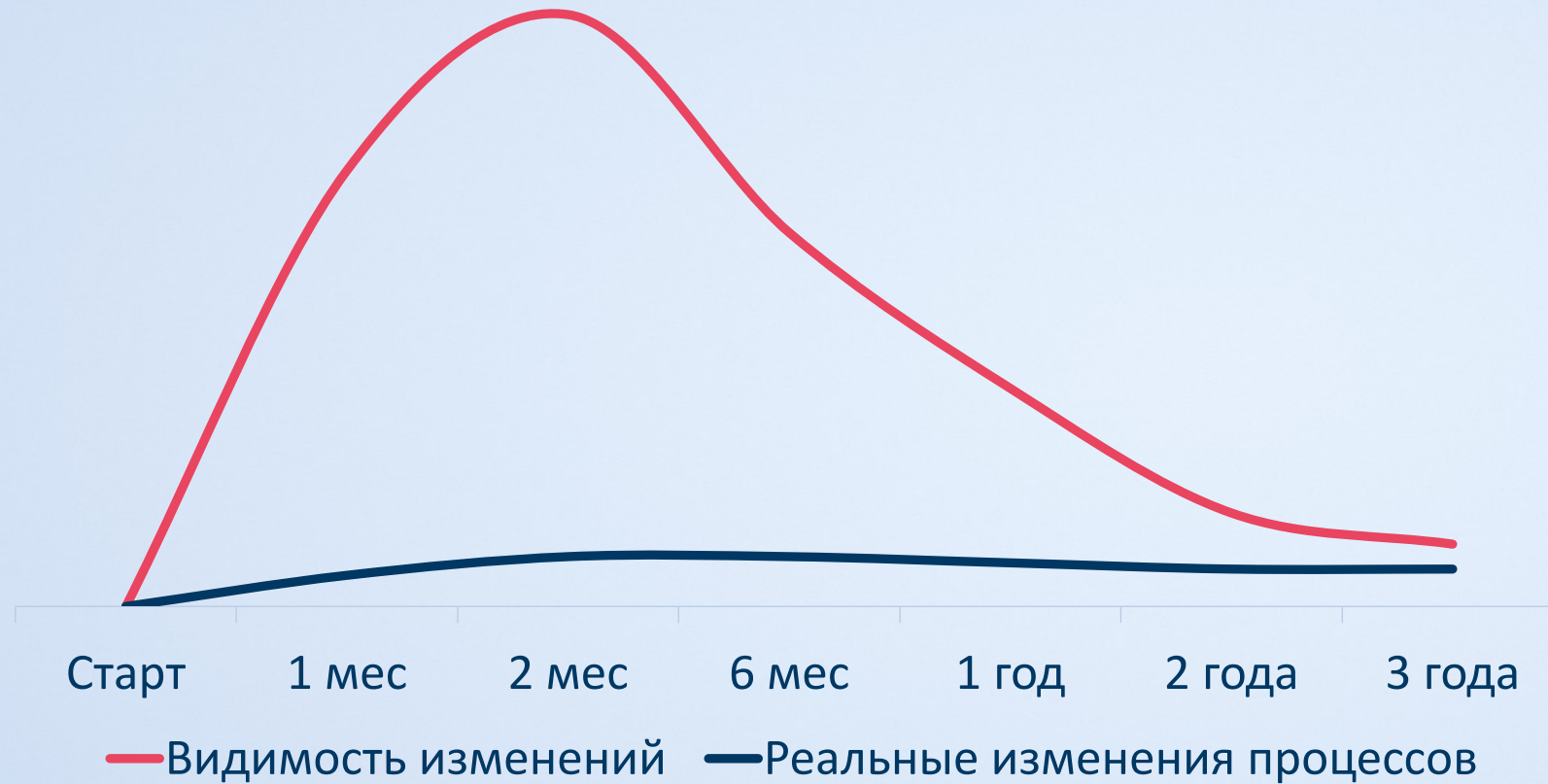
Успех – самый **сильный** управленческий наркотик.



**Как пытаются повысить
организационную эффективность
без отказа от зависимости?**

Менять что-то, не меняя процессы

Смена «препарата»



Иллюстрация

Новая система премирования

Оргперестроение

Бюджетирование

ИИ-трансформация

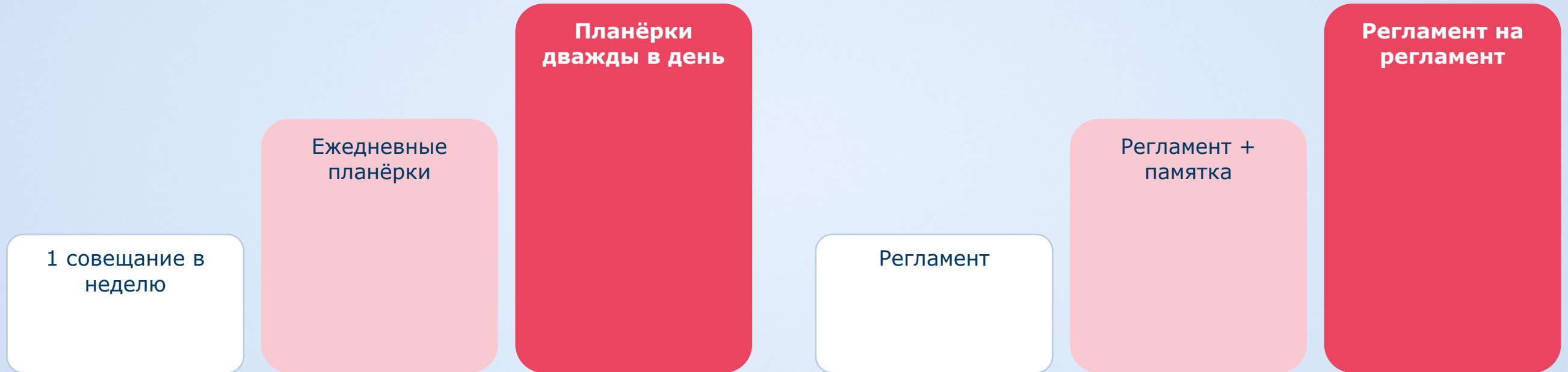
*Это **не отказ** от зависимости.
Это **смена** препарата.*

Делать усерднее то, что не работает

Повышение дозы

Ручное управление

Инструкции



*Не работает ручное управление? **Добавим ручного управления.***

*Не работает бюрократия? **Добавим бюрократию.***

Героизм как данность

Нормализация поведения

«Никто не изменил мир, работая 40 часов в неделю» – Илон Маск

Героизм как данность

Нормализация поведения

«Никто не изменил мир, работая 40 часов в неделю» – Илон Маск

Маск строит ракеты на Марс.

Героизм как данность

Нормализация поведения

«Никто не изменил мир, работая 40 часов в неделю» – Илон Маск

**Маск строит ракеты на Марс.
Вы делаете двери / дома / КРС / колбасу / приборы / ...**

Героизм как данность

Нормализация поведения

«Никто не изменил мир, работая 40 часов в неделю» – Илон Маск

**Маск строит ракеты на Марс.
Вы делаете двери / дома / КРС / колбасу / приборы / ...
Зачем делать их так, будто вы летите на Марс?**

Героизм как данность

Нормализация поведения

«Никто не изменил мир, работая 40 часов в неделю» – Илон Маск

**Маск строит ракеты на Марс.
Вы делаете двери / дома / КРС / колбасу / приборы / ...
Зачем делать их так, будто вы летите на Марс?**

1

Сколько часов в неделю вы работаете?

2

Когда был отпуск без телефона?

3

Что будет, если вас не будет две недели?

Героизм как данность

Нормализация поведения

«Никто не изменил мир, работая 40 часов в неделю» – Илон Маск

**Маск строит ракеты на Марс.
Вы делаете двери / дома / КРС / колбасу / приборы / ...
Зачем делать их так, будто вы летите на Марс?**

1

Сколько часов в неделю вы работаете?

2

Когда был отпуск без телефона?

3

Что будет, если вас не будет две недели?

*Если без вас компания не проживёт две недели – у вас не компания, у вас **ЗАВИСИМОСТЬ**.*

Успех – это я. Неудача – это они

Самооправдывающая атрибуция

Успех → Я

трудолюбие

предвидение

предпринимательский
талант

умение решать проблемы

Успех – это я. Неудача – это они

Самооправдывающая атрибуция

Успех → Я

трудолюбие

предвидение

предпринимательский
талант

умение решать проблемы

Неудача → Они

ошибки сотрудников

конкуренты

обстоятельства

макроэкономика

Успех – это я. Неудача – это они

Самооправдывающая атрибуция

Успех → Я

трудолюбие

предвидение

предпринимательский
талант

умение решать проблемы

Неудача → Они

ошибки сотрудников

конкуренты

обстоятельства

макροэкономика

*«У меня как у руководителя всё **хорошо**.
Заставьте подчинённых работать по-другому».*



Как избавиться от зависимости?

«Здравствуйте.
Меня зовут Сергей, и я управленческий
наркоман»



Каков путь?

На каждой стадии – своё вмешательство

Стадия	Что работает	Что не работает
Предразмышление	✓ Факты вместо оценок, изучение процесса вместе с лидером, разрыв восприятия, цена героизма	✗ ROI, бенчмарки, презентации успешного Lean, BPM
Размышление	✓ Вопросы вместо аргументов: во что обходится текущая модель управления? что будет через три года?	✗ Давить, торопить, спорить
Подготовка	✓ Стратегия, приоритеты, границы, план – здесь обоснование начинает работать	✗ Запустить всё сразу. Запускать пилоты без дальнейшего плане
Действие	✓ Модельный участок, видимые результаты, эксперт рядом	✗ Обещать эффект в первый месяц
Поддержание	✓ Регулярные практики, план на случай срыва: «что делаем, когда горит»	✗ Считать, что всё закончилось

*По аналогии с транстеоретической моделью изменений
Прохаски и Диклemente*

ВСЕМ СПАСИБО

ВСЕМ УДАЧНОЙ ПРОДАЖИ
ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ВСЕ ЗОВИТЕ НА КОНСАЛТИНГ

Искренни ваш, Сергей Литти

