

Как диагностика производственных процессов помогла создать систему управления эффективностью

О компании

Крупная сервисная компания нефтегазовой отрасли со штатом более 2 000 сотрудников, выполняющая работы по бурению и ремонту скважин, строительно-монтажные работы и обслуживающая производственные объекты специализированной техникой.

В таких компаниях финансовый результат напрямую зависит от производительности персонала, эффективности использования техники, организации производственных процессов и качества управленческих решений. Руководство планировало разработать и внедрить систему KPI, которая позволила бы объективно оценивать результаты работы подразделений.

Почему компании потребовалась разработка системы KPI

Руководство компании планировало оптимизировать систему KPI, однако существующая система управления не позволяла объективно оценивать эффективность работы подразделений.

Не было ответов на ключевые вопросы:

- Какие процессы действительно ограничивают производительность?
- Почему техника и персонал загружены, но объем выполненных работ не растет?
- Где предприятие теряет рабочее время и деньги?
- Какие показатели эффективности необходимо контролировать руководителям?
- За какие результаты должна выплачиваться переменная часть заработной платы?

Без объективных данных разработка KPI превращалась бы в формальное определение показателей, не влияющих на финансовый результат компании.

Комплексная диагностика бизнес-процессов

Исследование проводилось непосредственно на производственных объектах и охватило в том числе использование техники и выполнение ключевых производственных операций. В ходе проекта было выполнено:

- 182 фотографии рабочего дня производственного персонала
- 140 суточных наблюдений за использованием техники и работой обслуживающего персонала
- анализ 123 производственных операций по основным процессам
- анализ данных GPS-мониторинга техники
- расчет нормативов выполнения технологических операций
- определение оптимальной численности производственного персонала
- выявление узких мест производственного процесса
- определение показателей эффективности, влияющих на производительность и прибыль предприятия.

Такой подход позволил перейти от предположений к объективным данным и определить реальные причины снижения эффективности.

Что показала диагностика

Исследование позволило перевести управление производством из субъективной оценки в систему измеримых показателей. Было установлено, что:

- только 48% рабочего времени техники использовалось для выполнения производственных операций
- 39% рабочего времени терялось из-за организационных простоев и неэффективного планирования работ
- при сопровождении процесса бурения производительная нагрузка техники составляла 63%
- около 20% рабочего времени сотрудники теряли вследствие недостатков организации производственного процесса.

Эти данные стали основой для разработки KPI руководителей, производственных подразделений и системы мотивации персонала.



Что изменилось после внедрения KPI

В итоге компания получила:

- систему KPI, основанную на объективных производственных показателях
- нормативы выполнения ключевых производственных операций
- расчет оптимальной численности персонала и техники
- показатели эффективности использования оборудования
- перечень факторов, снижающих производительность труда
- рекомендации по оптимизации бизнес-процессов без дополнительных капитальных вложений.

Эффективная система KPI начинается не с выбора показателей, а с понимания того, где компания теряет время, производительность и прибыль.

После проекта...

Компания на протяжении 5 лет работала с нами по различным направлениям:

- оценка деловых качеств персонала и профессионального соответствия должности (при оценке проф. соответствия было разработано более 200 тестов на знание процессов в компании и законодательства РК, основ профессии и безопасности труда)
- формирование кадрового резерва и разработка индивидуальных планов развития
- оцифровка бизнес-процессов по различным подразделениям

Почему этот кейс важен

Если в вашей компании техника постоянно загружена, сотрудники работают в полном объеме, но производительность не растет, руководители используют разные критерии оценки эффективности, а система мотивации не влияет на результаты подразделений, проблема чаще всего не в KPI, а в отсутствии объективной картины работы предприятия.

Комплексная диагностика бизнес-процессов с последующей разработкой и внедрением системы KPI позволяет выявить реальные ограничения бизнеса, определить показатели эффективности, влияющие на прибыль, и создать современную систему управления производительностью. В результате руководители получают не набор метрик, а инструмент для принятия управленческих решений на основе данных.

КРАТКО ОБ ИСПОЛНИТЕЛЕ

ТОО «Бизнес-Эксперт Консалт» работает на рынке с 2012 года. Компания является партнером ЕБРР по консалтинговым услугам.

Услуги компании:

Стратегический и операционный консалтинг	Организационная диагностика бизнес-процессов Выстраивание, оптимизация и описание бизнес-процессов (управленческие, технологические с привлечением технических экспертов) Внедрение систем управления - BSC, KPI, MBO Подготовка к автоматизации
Управление персоналом	HR-аутсорсинг Разработка и внедрение HR-стратегии и политики Разработка и внедрение всех стандартов и процессов по управлению персоналом Разработка и внедрение систем материальной и нематериальной мотивации. Оценка деловых и профессиональных компетенций персонала (360 ° DISC, тест Килмена, большая пятерка и др) Формирование и развитие HiPo Обучение персонала и карьерное развитие Ведение кадрового делопроизводства и/или аудит, абонентское обслуживание и пр. услуги
Маркетинг и продажи	Исследования рынка по различным направлениям (открытие бизнеса, анализ рынка/конкурентов и тд) Разработка маркетинговой стратегии Обучение персонала Выстраивание отделов продаж
Финансы и юридическая поддержка	Разработка бизнес-планов Разработка и внедрение систем финансового планирования и бюджетирования Нормирование процессов, расчет численности, ставок, потребности в персонале и оборудовании Юридический консалтинг

Подробнее о наших услугах, реализованных проектах и результатах работы вы можете ознакомиться на нашем сайте www.b-expert.kz