



**НГТУ
НАТИ**



*Программа подготовки управленческих кадров для
организаций народного хозяйства РФ*

Новосибирский государственный технический
университет

Программа «Управление трансформацией бизнеса»
тип А

Выпускная аттестационная работа

«Трансформация системы управления эффективностью
(производительностью) труда на производственном
предприятии ООО «Дефлай»»

Группа: ЭУ - 08

Слушатель: Нарымский Александр Борисович ООО «Дефлай» коммерческий директор

Руководитель: Воронин Александр Юрьевич, доцент, доктор технических наук, НГУ экономический факультет, Кафедра менеджмента ЭФ

Новосибирск - 2022

Цель и идея проекта

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Национальный проект должен обеспечить 5%-ный ежегодный прирост производительности труда на средних и крупных предприятиях несырьевых отраслей экономики

НАЦИОНАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТЫ
РОССИИ



Работу по повышению производительности труда следует начинать с трансформации системы управления предприятием



Цель проекта: повышение производительности труда на предприятии ООО «Дефлай» посредством трансформации управления бизнес-процессами на предприятии.

DEFLY — это предприятие с полным производственным циклом. Мы занимаемся разработкой, производством и продажей автомобильных аксессуаров.

- Производим автоаксессуары с 2007 года
- Штат насчитывает более 60 сотрудников
- Две производственные площадки общей площадью более 2000 м2
- Собственный конструкторский отдел
- Более 100000 единиц продукции в год
- Номенклатура более 1000 единиц продукции
- Более 300 партнеров в 37 городах России и в 4 странах



	2017	2018	2019	2020	2021
Выручка	56,3 млн	74,7 млн	90,85 млн	110,78 млн	134,8 млн
Штат сотрудников	34	36	40	51	64



Сформулированы стратегические цели развития на 2022-2025:

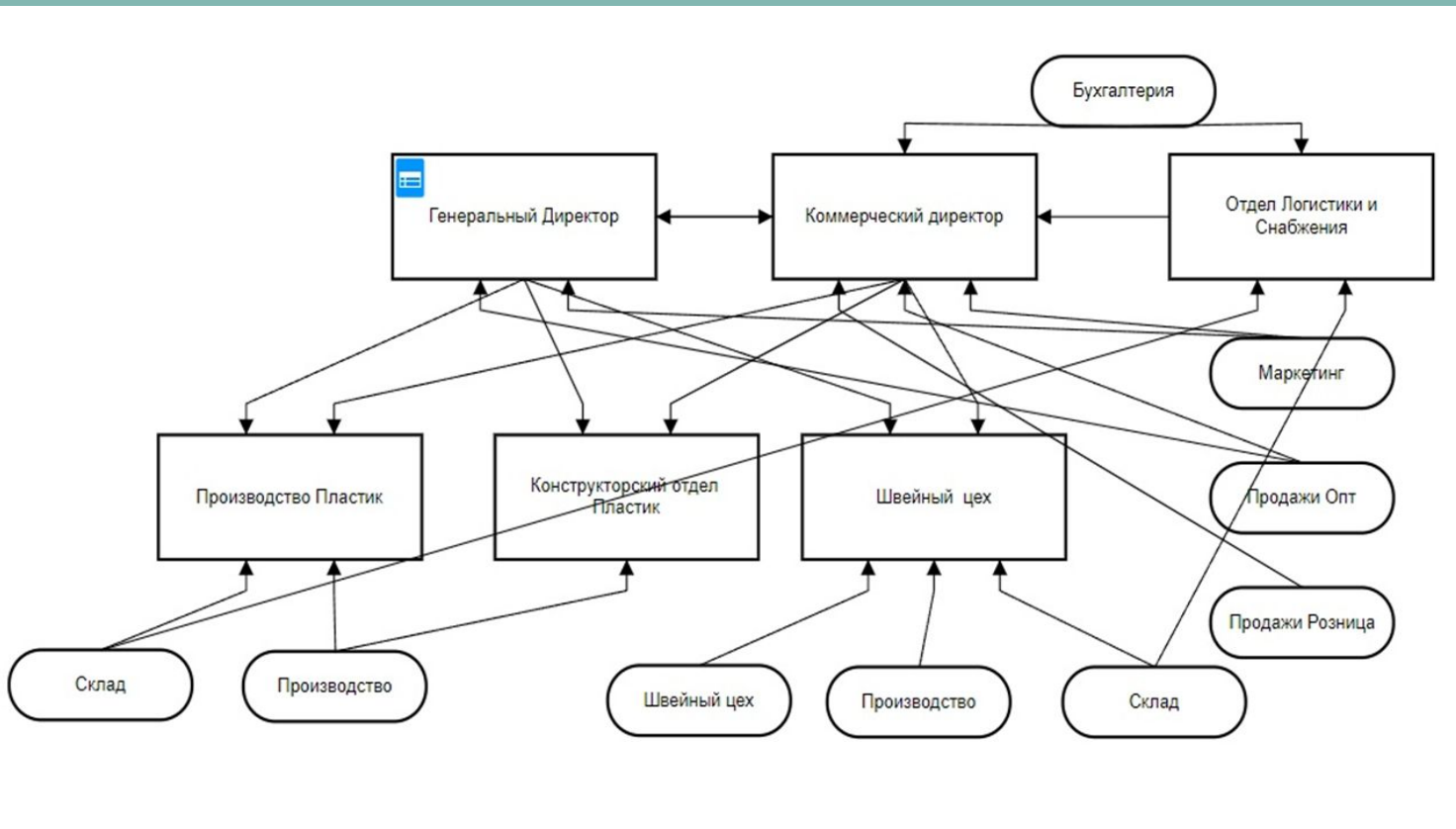
1. К 2025 году довести оборот компании до 300 млн. руб.
2. Запустить 3 новые группы товаров с маржинальностью не ниже 50% в оптовом сегменте.
3. 96 новых позиций модельных автомобильных чехлов, 100 новых форм дефлекторов окон и 50 форм дефлекторов капота.
4. К 2025 году довести долю розничных продаж в структуре полученной прибыли до 50%, а общий оборот до 150 млн в год.

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Полный цикл производства от разработки, выпуска партии до установки на сиденье. Наличие конструкторского отдела и установочного центра.	1. Низкая производительность труда
2. Стабильный коллектив. Квалифицированные, опытные сотрудники.	2. Зависимость от решение даже мелких вопросов на директоре
3. Наличие склада готовой продукции обеспечивает бесперебойность отгрузок	3. Продолжительный цикл производства, как следствие инерция, большие потери времени на переналадку.
4. Высокое качество сырья в своей ценовой группе. Прямое сотрудничество с производителями сырья	4. Продажи со склада - большие издержки ограничение по материалам (на складе хранятся 2 стандартных вида чехлов).
5. Гибкий подход в работе с клиентами. Предоставление услуги по СТМ (собственная торговая марка)	5. Работа с оптовыми клиентами не даёт качественной обратной связи от конечного потребителя.
6. Большой ассортимент продукции	6. Низкая узнаваемость бренда.
7. Несколько групп товаров способствуют взаимному продвижению	7. Низкая маржинальность продукта
8. Несколько групп товаров помогают варьировать сезонные спросы	
9. Электронный каталог, как инструмент продаж удобный для потребителя.	
Возможности	Угрозы
1. Растущий рынок. Количество ежегодно продаваемых автомобилей значительно выше утилизированных или вывезенных за рубеж.	1. Падение рубля. Прямая зависимость материалов от курса доллара
2. В новых бюджетных автомобилях низкое качество текстиля.	2. Дефицит кадров
3. Спрос на продукцию для японского автопрома и отсутствие этих чехлов у конкурентов	3. Демпинг крупных конкурентов
4. Тренд на персонализацию продукта для потребителя	4. Снижение потребительской способности населения
5. Улучшение межгосударственных отношений Россия-Китай	5. Законодательные инициативы, связанные с дооборудованием автомобилей
6. Рост продаж маркетплейсов	6. Ввод обязательной маркировки продукции легкой промышленности.

Выявленные проблемы:

- Абстрактное планирование работы, без понимания общих целей.
- Планы размыты, у многих сотрудников отсутствует четкое понимание своих задач.
- Руководители отделов перегружены, отсутствуют руководители среднего звена.
- Отсутствует четкая структура подчиненности.
- Отсутствуют границы зон ответственности.
- Отсутствуют точки контроля выполнения задач и нормативов.
- Система мотивации не зависит от качества и эффективности выполнения задач.
- Все бизнес-процессы размыты.
- Задачи и распоряжения часто игнорируются и не доходят до конкретных исполнителей.
- Многие процессы не описаны вообще и исполняются на усмотрение исполнителей.

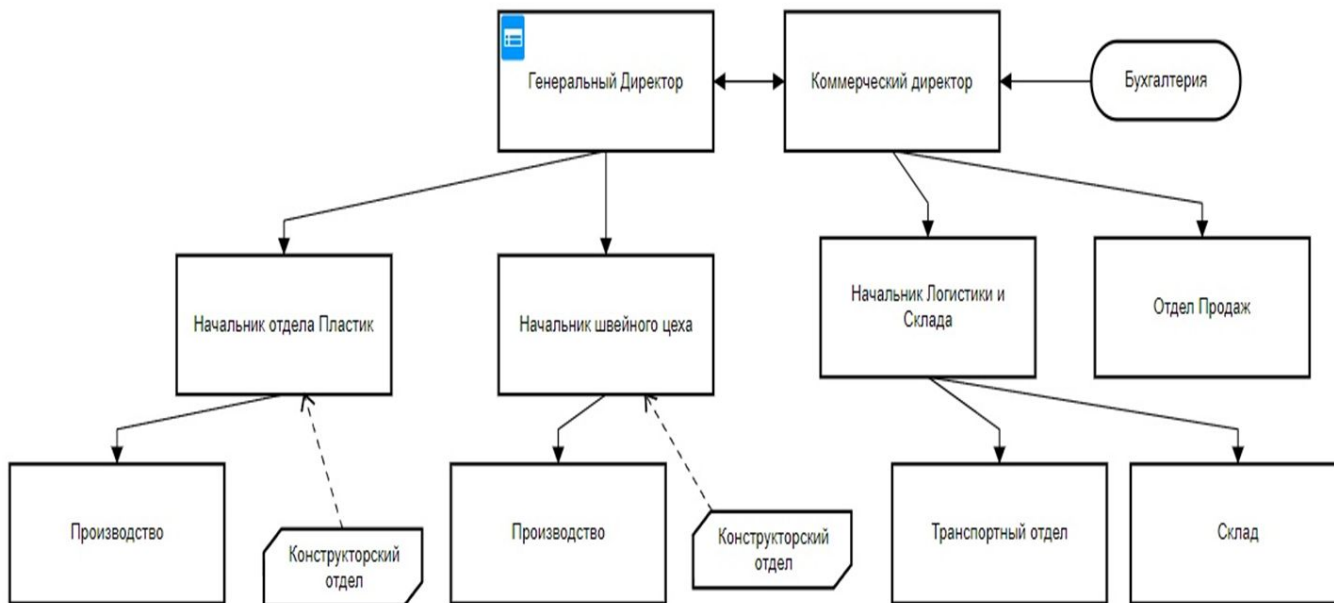
Структура предприятия ООО “Дефлай” до начала работы над проектом



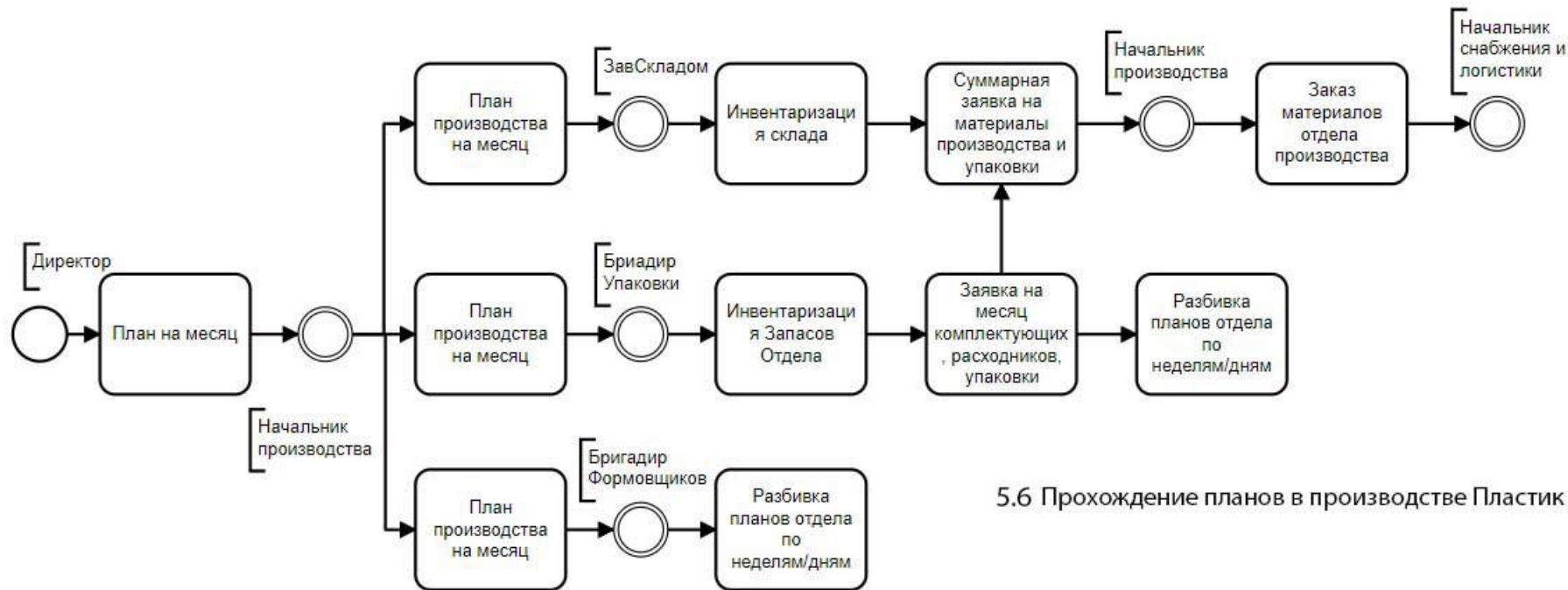
Что было предложено сделать и реализовалось:

1. Была пересмотрена структура всего предприятия, и созданы структуры взаимосвязей по каждому отделу.
2. Созданы блок-схемы основных процессов происходящих в отделах.
3. Созданы блок-схемы описывающие прохождение планов, распоряжений, документов и отчетов о выполнении задач для каждого отдела.
4. Были разработаны и внедрены должностные инструкции для каждого сотрудника, с описанием его задач, функционала и зон ответственности.
5. Разработана система планирования и постановки задач с разбивкой по месяцам и неделям.
6. Разработана система ежедневного контроля исполнения поставленных задач.
7. Разработаны положения по отделам, с описанием функционала и задач отдела в целом.
8. Разработан порядок трудового дня и инструменты контроля его исполнения.
9. Для каждого отдела создано штатное расписание с перечислением должностей и ставок на эти должности.
10. Описана четкая система мотиваций, напрямую зависящая от результатов работы.
11. Введена и описана процедура наставничества.
12. Попутно разработаны и внедрены регламенты обслуживания оборудования и нормы поддержания порядка в цехах и на каждом рабочем месте.
13. В процессе описания бизнес-процессов было выявлено и исправлено большое количество неэффективных этапов деятельности и взаимодействия сотрудников и отделов.

Структура предприятия ООО “Дефлай” после работы над проектом

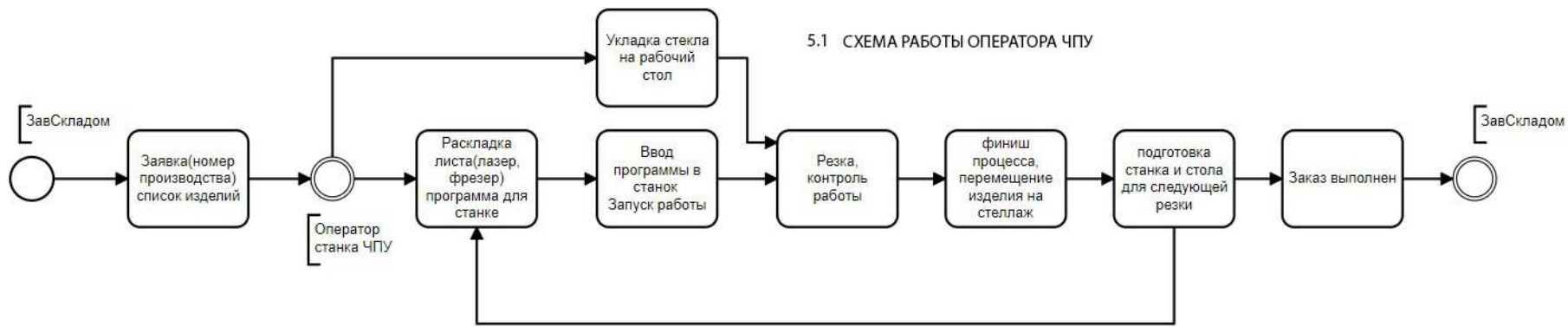


Блок-схема “Прохождение планов на производстве”



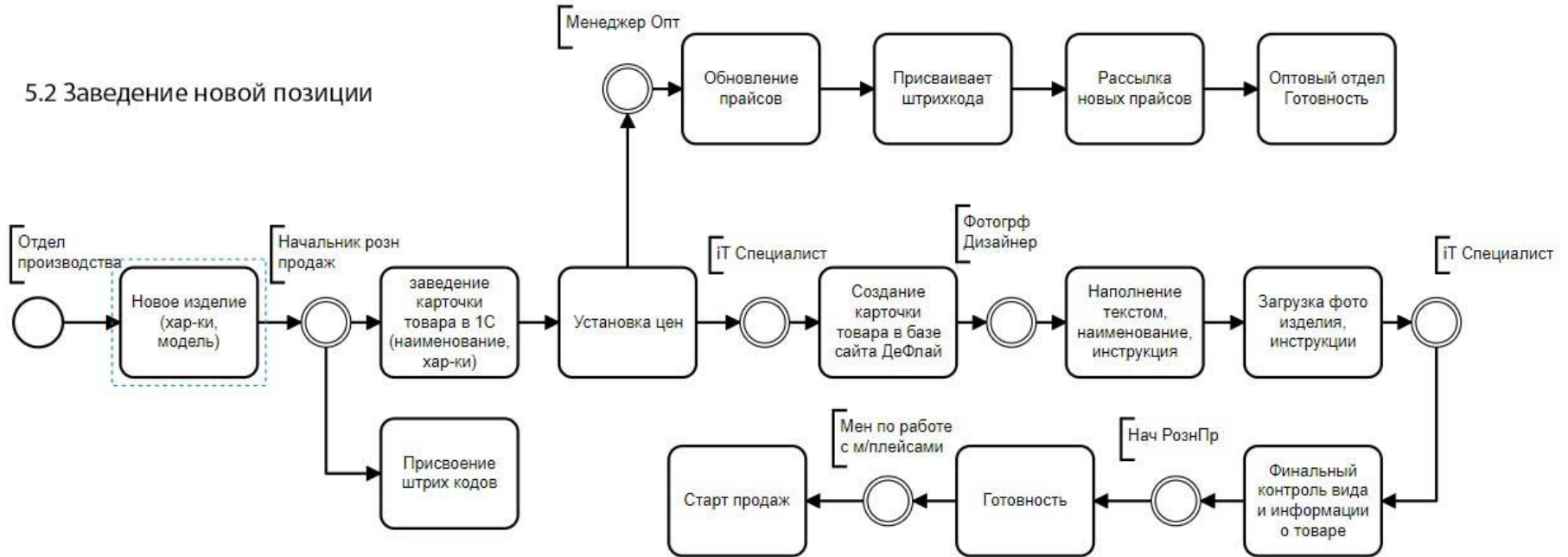
5.6 Прохождение планов в производстве Пластик

Блок-схема “Схема работы оператора ЧПУ”



Блок-схема “Заведение новых позиций”

5.2 Заведение новой позиции



Ожидания от внедрения

1. Снижение издержек.
2. Повышение производительности персонала.
3. Рост мотивации персонала (дополнительные позитивные эмоции в корпоративной культуре).
4. Повышение качества процессов.
5. Увеличение оборачиваемости ресурсов (рост эффективности использования).
6. Повышение управляемости персоналом.
7. Увеличение продаж.
8. Более быстрая и качественная коммуникация между сотрудниками.
9. Повышение процента выполнения поставленных задач в срок.

Полученные показатели

Для оценки показателей я взял за основу среднее значение за три месяца до введения всех изменений и три месяца после введения.

- Средняя производительность труда в цехе по производству пластика увеличилась на 10%
- Процент брака уменьшился с 0,8% от общего объема производства до 0,65%
- Были исключены переработки в отделах, на оплату которых уходило в среднем по 64300 рублей в месяц
- Утренняя погрузка автотранспорта сократилась от среднего значения в 1 час 45 минут до 1 часа 15 минут
- Значительно высвободилось время у сотрудников руководящего состава. Средний процент выполнения их планов увеличился с 81% до 94%
- У менеджеров по продажам увеличилось количество контактов с клиентами на 15%. К сожалению, не удалось оценить, как это повлияло на продажи.
- Высшее руководство в лице генерального и коммерческого директора исключили контакты со всеми сотрудниками (исключая экстренные случаи) кроме тех сотрудников, которые подчиняются непосредственно им.

Считаю, что данные показатели красноречиво показывают эффективность предложенных и внедренных мною инициатив.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несомненно, увеличение производительности труда на предприятии это один из ключевых моментов для организации. В современных условиях без высоких показателей эффективности каждого процесса и каждого сотрудника невозможна успешная работа, развитие и даже выживание любого предприятия.

Данный проект подтвердил мою теорию о том, что заниматься повышением производительности труда стоит начинать именно с трансформации системы управления предприятием. Только после этих преобразований стоит переходить к следующим шагам.

Достигнутые показатели в ходе практического применения разработанных в ходе данного проекта мер по трансформации системы управления на предприятии ООО «Дефлай» считаю отличными.

Считаю заявленную тему: Трансформация системы управления эффективностью (производительностью) труда на производственном предприятии ООО «Дефлай» - раскрытой.

Поставленную в ходе проекта цель: повышение производительности труда на предприятии ООО «Дефлай» посредством трансформации управления бизнес-процессами на предприятии – достигнутой в полной мере.

Рекомендую разработанные в ходе данного проекта идеи и технологии к применению на любых малых и средних предприятиях любых отраслей.

СПАСИБО