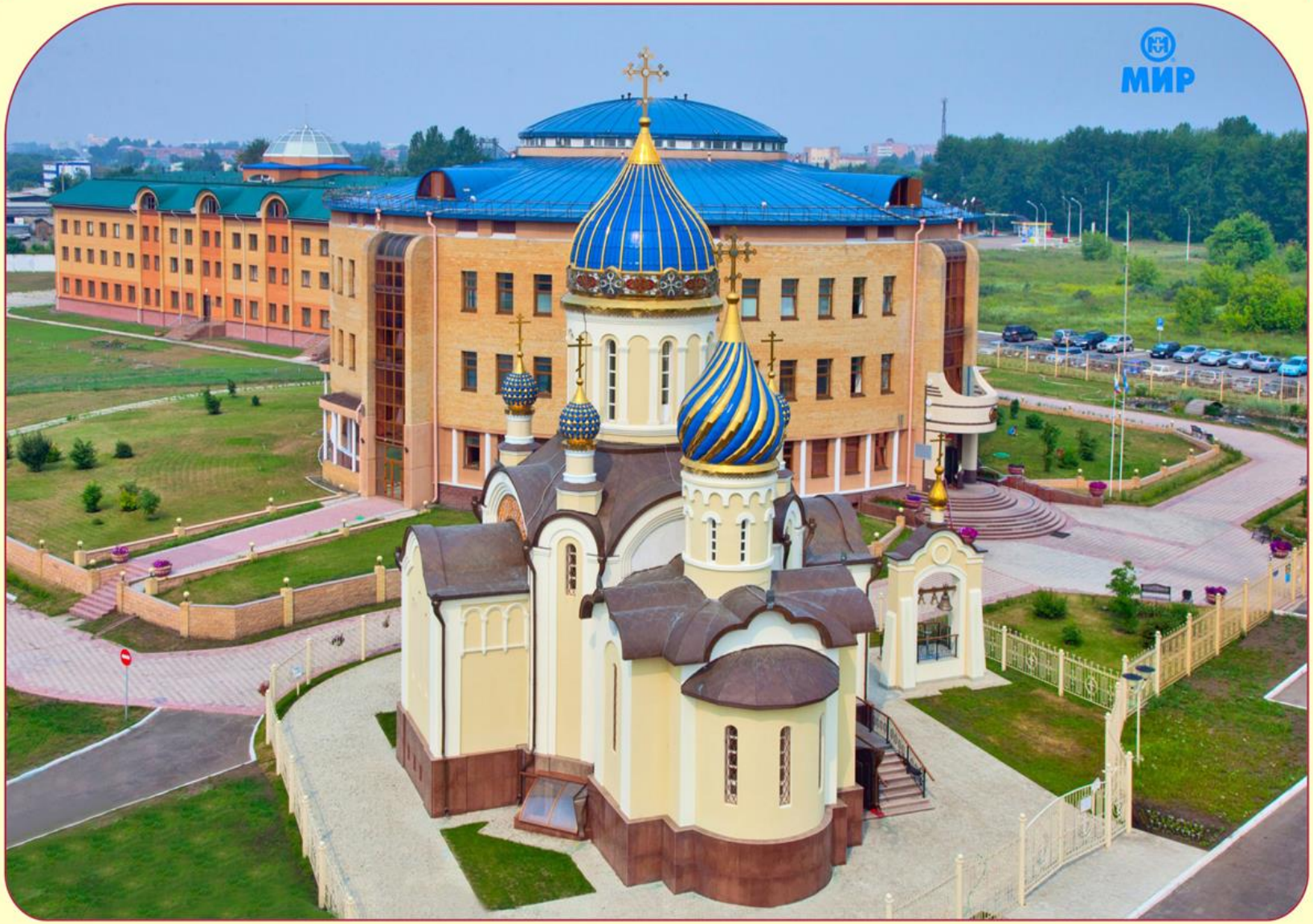


Номинация «Прорывные технологии повышения производительности труда»

«ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ВОЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ»

Научно-производственное объединение «МИР», г. ОМСК

«Научно – производственное объединение «МИР»

НПО «МИР» - ведущий российский разработчик и поставщик решений в области цифровизации объектов электросетевого хозяйства в России.

*Реализовано более **300** проектов, охвачено более **5000** энергообъектов заказчиков. Производство и продукция сертифицированы по международной системе качества (сертификаты ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001).*

*ООО «НПО «МИР» – дважды лауреат и единожды дипломант **Премии Правительства РФ** в области качества (2007г., 2013г., 2019г.).*

*В 2020 году предприятие вошло в число участников **национального проекта «Производительность труда».***

*В 2021 году коллектив «НПО «МИР» награжден **Благодарностью Президента РФ** за вклад в развитие электронной промышленности и высокие показатели в производственной деятельности.*

Применение инструментов военного управления

Памятник А.В.Суворову на территории предприятия

Уникальность применяемых в НПО «МИР» практик наставничества, заключается в том, что для повышения производительности труда на предприятии применяются ***инструменты военного управления****.*

Это связано с тем, что система управления персоналом выстроена на основании философии и принципов генералиссимуса ***А.В.Суворова.***

Для предприятия НПО «МИР» ***полководец А.В.Суворов - это главный наставник и пример.***

Суворовский военный метод управления были внедрен на НПО «МИР» в 2011 году и применяется во всех сферах.

Проблемы, решаемые в рамках наставничества, в результате применения военных инструментов

*1. Обеспечение стабильно высокого **уровня производительности вне зависимости от изменений** внешней среды и динамики объемов производства.*

*2. **Повышение производительности труда** за счет эффективной передачи знаний и опыта от наставника наставляемому.*

*3. Обеспечение **непрерывного профессионального обучения и развития** сотрудников предприятия.*

*4. **Подготовка квалифицированного кадрового резерва** для руководителей подразделений и ключевых сотрудников, готового обеспечить выполнение целей и задач.*

*5. **Выполнение производственных показателей каждым сотрудником** предприятия.*

*6. **Поддержка «боевого духа» сотрудников** в период высокой интенсивной загрузки в подразделениях.*

*7. **Повышение лояльности сотрудников** к компании и ее ценностям, производственной культуре.*

Предмет наставничества

1. Передача знаний и навыков в области повышения производительности труда и бережливого производства.
2. Профессиональное и карьерное развитие сотрудников предприятия.
3. Передача знаний и навыков в области смежных профессий.
4. Передача интереса к профессии, идеологии профессионализма и достижения результата.
5. Воспитание у работников чувства преданности, верности предприятию.
6. Вовлечение в производственную культуру и традиции.

Применяемые инструменты военного управления

В соответствии с принципами А.В.Суворова для повышения производительности труда в рамках наставничества на НПО «МИР» применяются следующие ***инструменты военного управления****:*

1. *метод Штурма;*
2. *формирование и ввод резервов;*
3. *наставничество.*

Инструмент 1.

Метод Штурма

Штурм *– метод военного управления, применяемого для внутрикорпоративного управления.*

Он позволяет максимально быстро увеличить производительность труда в случае необходимости выполнения ***срочной и особо важной задачи за счет усиления мощности управления*** *(оперативно-тактического и операционного).*

Метод Штурма

Цели применения метода Штурма:

– выполнить целевые показатели, если в текущем состоянии они не выполнены в полном объеме;

– перевыполнить план, если цели выполнены в полном объеме;

–оказать помощь другим подразделениям в выполнении стратегических целей.

Решение о применении «Метода штурма» принимается ***на стратегическом комитете,*** *инициатором выступает* ***генеральный или исполнительный директор****.*

Далее создается ***штаб*** *(орган управления) и* ***штурмовая группа*** *(группа специалистов, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения цели).*

Порядок и процесс проведения Штурма отражен в ***Регламенте Р.У4.0.05 «Применение «Метода штурма»****.*

Мероприятия, проводимые в период Штурма

1. Определение узких мест в процессе, их устранение.
2. Введение прямого управления (руководитель Штаба может напрямую выдавать задачи сотрудникам).
3. Личное присутствие руководителей штабной группы и начальников подразделений не менее 50% рабочего времени на особо важных участках.
4. Временное привлечение сотрудников смежных подразделений для выполнения задач.
5. Сбор предложений по улучшению процесса.
6. Организация соревнований между участками.
7. Непрерывное информирование сотрудников о начале Штурма, его целях, задачах, ежедневных результатах.
8. Встречи Генерального директора с наставниками и Советом старейшин с целью их вовлечения в решение задач.
9. Увеличение количества посещений собраний в подразделениях представителями администрации и Советом старейшин.

Мероприятия, проводимые в период Штурма

В период Штурма идет интенсивная нагрузка на сотрудников, поэтому очень большое внимание уделяется ***мероприятиям по поднятию «боевого духа» и снижению перегрузки:***

1.произнесение вдохновляющих и благодарственных речей с использованием слов русской культуры и высказываний А.В. Суворова («Непреодолимого на свете нет ничего» и т.д.);

2.выбор и чествование лучших сотрудников по итогам Штурма (фотографии с руководителями, букеты в кабинеты лучших сотрудников, вручение переходящих знаков «Лучший сотрудник», музыкальные поздравления, размещение плакатов с фотографиями лучших);

3. организация фруктовых перерывов, угощение пирогами для участников Штурма;

4. организация концертов творческих коллективов.

Инструмент 2.

Формирование и ввод резервов

Инструмент применяется с целью обеспечения высокого уровня производительности за счет:

- сокращение сроков достижения стратегических целей за счет интенсивности выполняемых работ;
- предотвращение срыва сроков стратегических работ;
- достижения стратегических целей и задач в период отсутствия руководителей подразделений или ключевых сотрудников.

Порядок формирования и ввода резервов отражен в Регламенте Р.У1.0.01 «Формирование и ввод резерва для достижения стратегических целей ООО «НПО «МИР»

«Ничего не чини без резервов»
А.В. Суворов

В рамках военного управления для формирования и ввода резервов применяются следующие инструменты:

*1. **Боевой строй** (положение подразделений (специалистов) в приоритетном порядке, направленном на выполнение стратегической цели предприятия).*

*2. **Клин резерва** (документ, утвержденный генеральным директором предприятия, в котором перечислены ресурсы предприятия, которые руководитель имеет право дополнительно привлечь для достижения поставленной перед ним стратегической цели).*

3. **Круг распределения ресурсов** (распределение перечня ресурсов подразделения по приоритетам (стратегические работы 1-го приоритета, стратегические работы 2-го приоритета, нестратегические работы).

4. **Круг потребности в ресурсах** (перечень видов работ с указанием потребности в ресурсах на каждый вид работ, с выделением работ, для которых возможен ввод резерва).

5. **Круг привлечения ресурсов** (перечень ресурсов предприятия, либо контрагентов, которых можно привлечь для выполнения поставленной цели).

6. **Круг квалификации ресурсов** (распределение существующих ресурсов подразделения по видам деятельности (квалификации);

7. **Кадровый резерв** (сотрудники предприятия, обладающие потенциалом развития, положительно зарекомендовавшие себя на занимаемых должностях и планируемые на горизонтальные или вертикальные перемещения на конкретные должности).

Подготовка кадрового резерва ведется по 3-м направлениям:

*- **кадровый резерв руководителей** (заместители руководителей по штатному расписанию или исполняющие обязанности в период отсутствия) – 1 эшелон;*

*- **дополнительный кадровый резерв руководителей** (сотрудники, исполняющие обязанности руководителей в период отсутствия руководителя и основного заместителя) – 2 эшелон;*

*- **резерв ключевых сотрудников** (сотрудников, задействованных в ключевых процессах предприятия, обладающие ценными знаниями, навыками, деловыми связями, имеющие стабильно высокий результат в работе, способность и готовность быть наставником для других).*

*В 2022-2023г.г. наибольшее влияние на производительность оказали: **дополнительный резерв руководителей, резерв ключевых сотрудников и резерв из смежных подразделений**. Они позволили выполнить стратегические задачи предприятия в период внеплановой мобилизации руководителей подразделений и ключевых сотрудников предприятия в рамках СВО.*

Инструмент 3.
Система наставничества

Цель - повышение производительности труда на предприятии за счет эффективной передачи знаний, опыта и традиций.

Полное описание и регламентация системы отражены в Положении П.У4.10 «О системе наставничества НПО «МИР».

Структура системы наставничества

- **Наставничество в процессе адаптации**
- **Система социальных наставников**
- **Совет Старейшин**
- **Совет ветеранов**

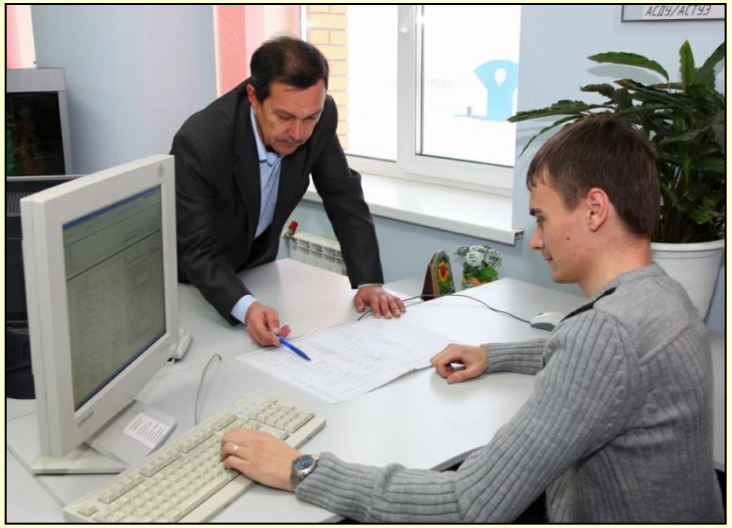
1. Наставничество в процессе адаптации

Цель: *ускорить процесс вхождения вновь принимаемых сотрудников в должность.*

Процесс регламентирован в документе СТП.У4.0-2015 «Стандарт предприятия. Управления персоналом», п. 5.3 «Требования к проведению адаптации персонала»

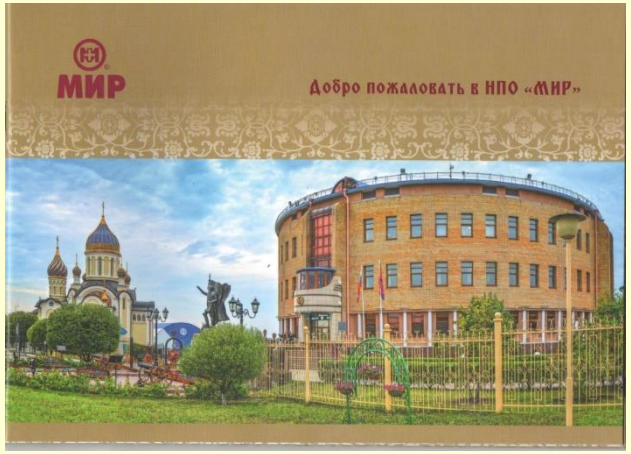
Начальник подразделения совместно с наставником разрабатывает ***программу адаптации.***

Дополнительно каждый вновь принятый сотрудник проходит ***«Курс молодого бойца»,*** *включающий в себя перечень документации и мероприятий для быстрого включения в производственную среде.*



Курс молодого бойца

1. История предприятия, общая информация о предприятии.
2. Миссия, политика в области качества, экологии и охраны труда.
3. Политика управления персоналом.
4. Визуализация структуры предприятия (из руководства по ИСМ).
5. Руководители высшего звена НПО «МИР».
6. Памятка о внешнем виде сотрудника.
7. Список корпоративных телефонов.
8. Ссылки на важную информацию.
9. Управленческий цикл.
10. Символика знамени НПО «МИР».
11. Зрительное управление.
12. Система заработной платы.
13. Социальная политика.
14. Традиции и праздники в НПО «МИР».
15. Памятка для сотрудников – пользователей ПК.
16. Круг русской производственной культуры НПО «МИР».
17. Слова приветствия, используемые на предприятии.
18. Профессиональное обучение и развитие персонала.
19. Программа формирования и развития кадрового резерва.
20. Буклет для новых сотрудников «Добро пожаловать в НПО «МИР».
21. Презентация: «Производственная культура – главное условие успеха русского предприятия».
22. Экскурсия по музею предприятия.
23. Экскурсия по предприятию.



Буклет о предприятии для новых сотрудников

Форма листа адаптации

ЛИСТ АДАПТАЦИИ
для рабочих, ИТР, руководителей
(заполняется наставником при участии сотрудников,
проводящих ознакомление по отдельным вопросам)

Фамилия И.О. _____
Подразделение _____
Должность _____
Общий стаж (лет) _____ Стаж работы по профессии (лет) _____
Дата приема на работу «_____» _____ 20_ ___ г.
Срок стажировки с «_____» _____ по «_____» _____ (____ месяцев)
Информация о наставнике
В адаптационных целях по приказу №___наставником (руководителем стажировки) назначен: _____
ФИО, должность
Наличие рабочего места: Каб. №___ Оргтехника/Оборудование и инвентарь_____

Ознакомление работника с информацией, документами	Дата	Подпись лица, проводившего ознакомление
Общая адаптация		
Информация о корпоративной культуре ООО «НПО «МИР»		Менеджер по персоналу
Корпоративные правила трудового поведения		Менеджер по персоналу
Оплата труда (формы, системы, порядок выплаты), социальный пакет		Начальник отдела/цеха
Папка «Курс молодого бойца»		Менеджер по персоналу
Информация об организации в целом (виды деятельности, продукция, потребители)		Сотрудник САП УРЗ
Система качества «ЛУЧ»		Сотрудник ОУК
Система качества «Кристалл»		
Политика в области качества, экологии и охраны труда		Начальник отдела/цеха
Ознакомление с основными процессами предприятия		
Цели, роль, структура МО «Молодость»	1 раз в квартал	Руководитель МО
Экскурсия по Управлению		
Экскурсия по Заводу		
Индивидуальные консультации (только для руководителей)		
Системы расчета жалований и премирования		Начальник сектора по труду и заработной плате ПЭО
Особенности работы с персоналом на предприятии		Начальник ОпРП
Системы качества на предприятии		Заместитель генерального директора по качеству ООО «НПО «МИР»
КИС «Надежда», основные АРМ, используемые руководителем при работе		Сотрудник ОАСУиС
Специальная адаптация (для ИТР и рабочих проводит руководитель подразделения, для руководителей – наставник)		
Цели и задачи подразделения в области качества, экологии и охраны труда		
Требования документации ИСМ		
Экологические аспекты и методы управления ими		
Опасности и риски, методы безопасной работы		
Действия на случай аварийных ситуаций		
Должностная инструкция		
Регламенты, стандарты предприятия (перечислить)		
Приведение дерева файлов на ПК согласно утвержденному образцу		
Профессиональная адаптация (для ИТР и рабочих проводит руководитель подразделения, для руководителей – наставник)		
Основной процесс подразделения		
Применяемые технологии, особенности работы		
Внутренние и внешние отношения и связи		
Подпроцесс, за который отвечает сотрудник		
Требуемые знания, умения, навыки		
Ожидаемые результаты, нормативы оценки		
Обучение по ПБ и ОТ согласно перечня профессий		

* графы специальная и профессиональная адаптация заполняются из ранее разработанной программы адаптации

СОГЛАСОВАНО:
Начальник отдела по работе с персоналом _____
подпись, дата инициалы, фамилия
Начальник Управления/отдела _____
подпись, дата инициалы, фамилия

Оценка сотрудника в период адаптации

Оценка работника в период адаптации

Выполнение заданий по срокам и качеству
Задание 1._____
Оценка выполнения задания по пятибалльной шкале (срок/качество) ___/____

Задание 2. _____
Оценка выполнения задания по пятибалльной шкале (срок/качество) __/_____

Задание 3. _____|_____
Оценка выполнения задания по пятибалльной шкале (срок/качество) _____/__
Профессиональные, деловые и личные качества работника в период адаптации (стажировки):

1) Оценка профессионального уровня подготовки сотрудника на соответствие должности (заполняет начальник отдела):
- ☐ Соответствует
- ☐ Не соответствует

Необходимость (целесообразность) дополнительного обучения _____

2) Оценка деловых и личностных качеств сотрудника на соответствие должности
(заполняет начальник отдела)
- ☐ На 100%
- ☐ На 75%
- ☐ На 50%
- ☐ На 25%

Примечание_____
_____
_____

Заключение наставника о соответствии должности: сотрудник после прохождения адаптации соответствует занимаемой должности на:
- ☐ 100%
- ☐ 75%
- ☐ 50%
- ☐ 25%

Предложения и замечания наставника _____
_____
Дата_____ Подпись_____

Перенос сроков адаптации:
☐ Не требуется ☐ Сокращение ☐ Продление
Причины переноса сроков: _____
_____
Новый срок стажировки с «_____» _____ 20__ г. по «_____» _____20__ г.

Заключение менеджера по персоналу о результатах прохождения адаптации по итогам анализа отчетов и квалификационной матрицы (в случае продления срока адаптации не требуется):
_____
С Листом адаптации ознакомлен: _____ / _____ / «___» __20__г.
Начальник Управления _____
подпись, дата инициалы, фамилия

Начальник отдела по работе с персоналом _____
подпись, дата инициалы, фамилия

Опросник по итогам адаптации

Опросник по итогам прохождения адаптации

Уважаемый сотрудник!

Предложенная Вам анкета ставит своей целью улучшить процесс введения нового работника в должность. Поэтому именно Ваше мнение наиболее ценно. Большая просьба отвечать на все вопросы анкеты. Заранее спасибо.

1. Каковы причины выбора Вами именно этого места работы.

____оплата труда;
____стабильность Компании;
____близость к месту проживания; ____условия труда;
____возможность удовлетворения своих профессиональных способностей;
____график работы;
____престиж Компании;
____приобретение новых знаний, опыта работы;
____другие причины (какие именно) _____

2. Чем Вы были приятно удивлены при посещении нашего предприятия?
_____
_____

3. Что Вас разочаровало в первые дни работы и почему?
_____
_____

4. К чему было сложно привыкнуть и почему?
_____
_____

5. Кто Вам помогал в первый период и чем?
_____
_____

6. Достаточно ли внимания уделял Вам руководитель Вашего подразделения в первые недели Вашей работы?
_____

7. Руководитель Вашего подразделения ставит перед Вами ясные и четкие задачи?
____постоянно ____в большинстве случаев ____редко ____ никогда

8. Из контактов с руководителем Вашего подразделения знаете ли Вы, что он думает о Вашей работе:
____да ____нет
иное:_____

9. При затруднениях руководитель Вашего подразделения оказывает Вам поддержку:
____да ____нет

10. Насколько Вы довольны выполняемой Вами работой?
____ доволен; ____ скорее доволен, чем не доволен; ____ не очень доволен;
____ не доволен; ____ затрудняюсь ответить.

11. Насколько точно и понятно Вам объяснили Ваши обязанности перед тем, как Вы приступили к работе?
____Объяснили понятно, когда начал работу никаких неожиданностей не произошло;
____Объяснили понятно, но некоторые особенности работы стали ясны только потом;
____Объяснили в общих чертах, многое пришлось узнавать непосредственно при работе;
____Не объяснили совсем;
____Другое (что именно)_____
____Затрудняюсь ответить.

12. Ознакомлены ли Вы со своей должностной инструкцией? ____Да.....Нет

13. Соответствует ли Ваша повседневная деятельность обязанностям, приведенным в должностной инструкции? ____Да.....Нет

14. На сколько Вы удовлетворены следующими сторонами Вашей работы? Заполните, пожалуйста, таблицу по строкам, в соответствующем столбце поставьте ×.

Критерий	Удовлетворен	Вполне удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
Разнообразие труда				
Самостоятельность позиции				
Наличие творчества в работе				
Режим работы				
Взаимоотношения с сотрудниками других отделов				
Условия труда				
Размер оплаты труда				
Возможность обучения				
Взаимоотношения в коллективе				
Стабильность «НПО «МИР»				
Интенсивность труда				

15. Какие изменения в своей трудовой деятельности Вы считаете желательными для того, чтобы повысить эффективность Вашего труда?
_____

16. Каких знаний Вам не хватает, чтобы лучше справляться с работой?
_____

17. Соответствуют ли обязанности, выполняемые Вами на данной должности Вашему потенциалу? (если нет, то укажите, какие еще виды деятельности вы могли бы выполнять)_____

18. Какой процент работы Вы выполняете уже самостоятельно, без чьей либо помощи? (обведите) **100% 90% 80% 70% 60% 50% 40% 30% 20% 10% 0%**

19. Получили ли Вы представление о работе МО «Молодость»? _____

20. Какие аспекты деятельность МО «Молодость» Вам понравились, а какие нет? Что бы Вы хотели изменить?_____

21. Адаптация – это специальным образом организованный комплекс мероприятий введения нового сотрудника в должность, профессию, предприятие. Как вы считаете, что следует улучшить или изменить в организации адаптации новых работников на нашем предприятии?_____

22. Что бы Вы хотели дополнительно сказать, спросить, предложить?
_____

Ф.И.О.: _____ Дата заполнения: «____» _____ 20____г.

2.Система социальных наставников

Цель: доведение до работников целей и задач предприятия, нравственных ценностей, помощь в выполнении профессиональных задач для выполнения плановых показателей в работе подразделения/предприятия.

Направления работы социальных наставников:

1. Вовлечение сотрудников через формирование сильной производственной культуры.
2. Помощь в создании комфортных и безопасных условий труда.
3. Признание достижений, заслуг сотрудников.
4. Техническая и моральная помощь сотрудникам, «отстающим» в подразделении, не выполняющим планы.
5. Помощь сотрудникам отдела определить причину возникшей проблемы и выработать мероприятия по недопущению подобных ошибок и срывов впредь.

Оценка работы наставников

Отчет по результатам работы наставника в подразделении
за ___ квартал 20__ года

Ф.И.О. наставника	
Подразделение	

Уважаемый наставник!

Просим Вас отразить мероприятия, в которых Вы участвовали в прошедшем квартале.

Мероприятие	Пояснение	Данные наставника
Выступление на 5-минутках, собраниях своего подразделения	*Укажите даты и количество выступлений*	
Участие в 5-минутках, собраниях смежных подразделений	*Укажите дату, подразделение*	
Встречи наставников с Генеральным директором ООО «НПО «МИР»	*Укажите дату*	
Выступление на общих производственных собраниях, мероприятиях от имени наставников	*Укажите тему и дату выступления*	
Оценка ОИР по подразделению за квартал	*Укажите среднюю оценку ОИР по сотрудникам подразделения*	
Проведение бесед с «отстающими» сотрудниками по результатам ОИР	*Укажите даты проведения бесед, Ф.И.О. сотрудников*	
Участие в опросах, анкетировании наставников	*Укажите, какой именно*	

Сложности, с которыми Вы столкнулись, как наставник, в прошедшем квартале:

_____
_____
_____
_____

Ваши предложения, замечания по улучшению работы наставников:

_____
_____
_____
_____

Оценка результативности работы социальных наставников

Оценка результативности работы социальных наставников осуществляется на основании Отчета по результатам работы наставников (Приложение А настоящего Положения).

№ п/п	Критерий оценки	Показатель	Значение показателя (в баллах)
1	Выступление на 5-минутках, собраниях подразделения	Количество выступлений	0,5 за каждое выступление
2	Присутствие на 5-минутках, собраниях смежных подразделений	Количество присутствий	0,5 за каждое присутствие
3	Участие во встречах наставников с Генеральным директором ООО «НПО «МИР»	Количество встреч	1 за каждую встречу
4	Выступление на общих производственных собраниях, мероприятиях от имени наставников	Количество выступлений	1,5 за каждое выступление
5	Проведение бесед с «отстающими» сотрудниками по результатам ОИР	Количество бесед	3 за каждую беседу
6	Участие в опросах, анкетировании наставников	Количество раз участия	2 за каждое участие
7	Активность наставника: наличие предложений по улучшению работы, обозначение проблем, сложностей, путей их решения	Наличие/ отсутствие любых активностей	0,5 при наличии любых активностей

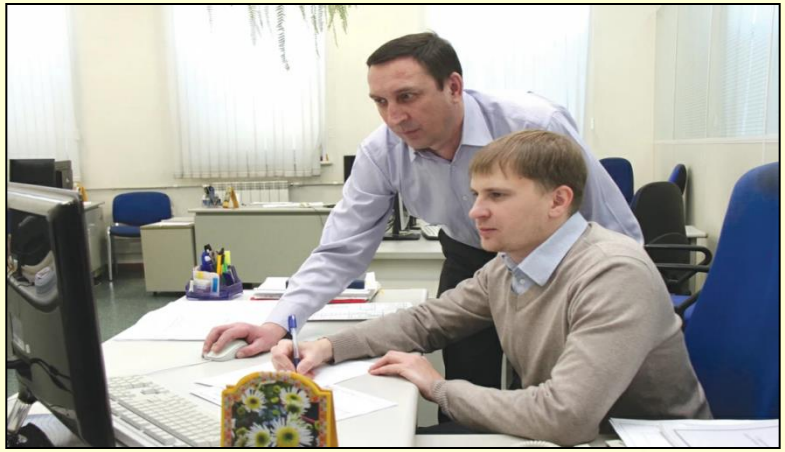
Оценка результативности работы социальных наставников производится ежеквартально.

Система социальных наставников

Главные критерии выбора социальных наставников – преданность и верность предприятию, приверженность к корпоративным ценностям, неформальное лидерство.

Наставники помогают, проводят беседы с «отстающими» сотрудниками, повышая их результативность и увеличивая в конечном итоге производительность труда в целом по предприятию. Выбор сотрудников для беседы основывается на результатах Оценки индивидуальной результативности (ОИР).

Наставник прорабатывает с сотрудником:
- причины низкой результативности;
- мероприятия по повышению результативности.



3.Совет Старейшин

Совет Старейшин *- совещательно-рекомендательный орган предприятия, включающий в себя сотрудников:*
- отработавших на предприятии большое количество лет,
- обладающих огромным опытом,
- наиболее авторитетных, уважаемых на предприятии,
- в основном независимых людей, имеющих свою точку зрения.

Цели создания Совета старейшин:

1. *применение на предприятии родительского метода управления, направленного на воспитание лояльности к предприятию, уважению старших;*
2. *помощь руководству ООО «НПО «МИР» при решении различных проблем предприятия;*
3. *осуществление связи руководства с персоналом, связи между поколениями.*

4. Совет ветеранов

Общественная организация ветеранов является добровольным общественным объединением ***пенсионеров и ветеранов предприятия.***

В рамках наставничества организация:

- *ведет работу по обмену опытом, знаний между поколениями;*
- *пропаганде идей профессионализма, совершенствования в работе, повышения производительности труда.*

Мероприятия, которые проводит Совет ветеранов:

- *встречи с Молодежной организацией НПО «МИР» (разговор о том, как использовать опыт старших и энергию молодых для достижения целей предприятия и каждого из сотрудников);*
- *мозговой штурм, где участники Круга формируют предложения по направлениям дальнейшей совместной работы;*
- *обмен опытом и знаниями в решении конкретных практических задач, а также формирование единой базы знаний.*

Этапы внедрения практики наставничества

2009г. *- разработка и внедрение системы наставничества в рамках адаптации на предприятии.*

2011г. *– внедрение на НПО «МИР» Суворовского метода (построение системы управления персоналом и предприятия в целом на основе принципов полководца А.В. Суворова).*

2011г. *– актуализация процессов адаптации на предприятии с учетом инструментов военного управления. Создание «Курса молодого бойца» для ускорения адаптации вновь принятых работников. Процесс утвержден документом «Стандарт предприятия. Управление персоналом» (СТП.А.КЭТ-6.2-4.4.2-02-2009).*

2013г. *– регламентация процесса ввода и формирования резервов в соответствии с применением военных методов управления, утверждение Регламента Р.У1.0.01 «Формирование и ввод резерва для достижения стратегических целей ООО «НПО «МИР».*

2015г*. - актуализирован процесс адаптации на предприятии, стандартизирована документация по ведению наставничества в рамках адаптации, разработана отчетность по адаптации (утвержден новый «Стандарт предприятия. Управление персоналом» (СТП.У4.0-2015).*

Этапы внедрения практики наставничества

2015г. *– разработка основных положений и внедрение системы социального наставничества, утверждение списка социальных наставников предприятия, разработка Процесса работы с наставниками.*

2015г. *– создание Совета старейшин, разработка Положения о порядке его деятельности.*

2016г*. – начало применения «Метода Штурма» на предприятии, внедрение инструментов штурма для достижения стратегических целей, выполнения планов производства.*

2019г. *– создание Совета ветеранов на предприятии, разработка Положения, регламентирующего его работу.*

2021г*. – регламентация «Метода Штурма», разработка Регламента Р.У4.0.05 «Применение «Метода штурма».*

2022г. *– актуализация Положения об общественной организации ветеранов и пенсионеров.*

2022г. *– начало подготовки дополнительного резерва руководителей в рамках обеспечения выполнения целей в случае отсутствия руководителя и заместителя.*

Ресурсы, используемые для практики наставничества на НПО «МИР»

Группа сотрудников при Штурме	Отдел по работе с персоналом	Профессио-нальные наставники	Социальные наставники	Совет старейшин	Совет ветеранов
от 4-х чел. (зависит от задач)	**3 чел. (начальник, сотрудники по направлению)**	**1-3 чел (в зависимости от численности в подразделении)**	**37 чел.**	**7 чел.**	**6 чел.**

Финансовые ресурсы:

- материальное поощрение наставников по итогам полугодия/года при финансовой возможности предприятия;
- материальное поощрение лучших сотрудников по итогам проведения Штурма;
- оплата оплачиваемых отгулов за наставничество;
- Финансовые ресурсы на обучение наставников, сотрудников кадрового резерва.

Измерение результативности применяемых практик (количественные и качественные показатели)

1. *Выполнение стратегических целей предприятия до и после их применения методов военного управления.*
2. *Динамика производительности труда после формирования и ввода резервов.*
3. *Уровень снижения нагрузки на руководителя за счет работы наставников и кадрового резерва.*
4. *Изменение текучести персонала.*
5. *Изменение результативности работников.*

Результативность практики наставничества

1. Результативность применения метода Штурма.

*Начиная с 2016 года, метод Штурма применялся в основном для подразделений Завода при необходимости **срочного выполнения планов производства и отгрузки счетчиков**, Все целевые показатели были в итоге достигнуты или перевыполнены.*

Данные за последние годы применения Штурма:

Май 2020г. – достигнуты плановые показатели по ежедневному выпуску больших партий счетчиков РРЭ (750 шт. в смену – 1500 шт. в сутки).

Июнь 2020г. – выполнен досрочно план по изготовлению и отгрузке шкафов телемеханики (2332 шт.).

Декабрь 2022г. – перевыполнен план по отгрузке счетчиков (18 859шт. при плане 18 000 шт.).

Результативность практики наставничества

2. Результативность «Формирования и ввода резервов".

С момента начала применения инструмента наблюдается **сохранение требуемого уровня производительности** в период отсутствия руководителей подразделений, ключевых сотрудников, при этом достигается выполнение всех стратегических целей и задач.

Наблюдается **снижение нагрузки на руководителей за счет кадрового резерва** вследствие увеличения доли обязанностей руководителя подразделения, переданной его заместителю:

Доля обязанностей руководителя подразделения, переданная заместителю	Доля, в %
2022 год	29%
2023 год	43%

3. Результативность применения системы наставничества.

Средний показатель увеличения производительности труда за счет работы социальных наставников с «отстающими» сотрудниками предприятия составляет 110 – 115%.

По данным исследования «Вклад наставников в работу по повышению результативности сотрудников», 2020г.:

а) снижение нагрузки на руководителя:

- усиливается наблюдение на рабочих местах;

- снимается напряжение со стороны сотрудника в сторону руководителя, т.е. вопрос решается в горизонтали рабочего процесса;

- наставники являются опорой руководителей, именно к ним руководители обращаются в сложных ситуациях.

б) результативность сотрудников по данным ОИР (оценке индивидуальной результативности), остается на стабильном уровне, нет снижения.

в) высокая оценка сотрудников по удовлетворённости работой наставников – 4,65 балла (максимум – 5).

Эффективность практики наставничества

Метод расчета	Наименование показателя	Как рассчитывается	Ед. измерения	2018	2019	2020	2021	2022
Добавленная стоимость на единицу затрат труда (методика ФЦК)	ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ	*Добавленная стоимость=Прибыль+Амортизация+Оплата труда+Страховые взносы+Сумма налогов, включаемых в себестоимость*	млн. рублей	548,6	634,0	1 303,6	1 569,1	1 484,3
	ЗАТРАТЫ ТРУДА	*Среднеарифметическое столбцов 3, 4 и 5 строки 010 Подраздела 1.1 Приложения 1 к Разделу 1 по данным четырех квартальных форм "Расчет по страховым взносам".*	чел.	486,4	482,2	527,3	600,0	570,0
	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ-НОСТЬ ТРУДА В ТЕКУЩИХ ЦЕНАХ	*Рассчитывается как добавленная стоимость деленная на затраты на труд*	*млн. рублей/чел*	1,128	1,315	2,472	2,615	2,604
	ПРОЦЕНТ ПРИРОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬ-НОСТИ ТРУДА	*Рассчитывается как отношение производительности труда в текущих ценах в i году по отношению к предыдущему году*	*%*		***116,6%***	***188,0%***	***105,8%***	***99,6%***
Средний процент прироста производительности за период 2018-2022г.г.			*%*	***127,5%***				

Полученные результаты:

средний процент прироста производительности труда за период 2018-2022гг. – ***127,5 %***

Возможность тиражирования и масштабирования практики

1. *Практика наставничества на НПО «МИР»* ***внедрена во всех его подразделениях.*** *Тиражирование по отделам идет по единой схеме.*
2. *Практика наставничества* ***готова для адаптации, распространения и внедрения*** *в деятельность других организаций. Есть прописанные регламенты, процессы, по аналогии которых можно скорректировать индивидуально под другое предприятие*
3. *Практика наставничества* ***имеет доказанную эффективность*** *влияния на повышение производительности труда.*

«Победи себя, будешь непобедим»
А.В. Суворов

Дополнительные видеоматериалы о применении инструментов военного управления и результатах повышения производительности труда

Фильм «НПО «МИР». Суворовский метод»
Ссылка для просмотра:
https://www.youtube.com/watch?v=L-bQBd3OTjM&t=12s
Ссылка для скачивания: https://cloud.mail.ru/public/zo5E/yRdg1Z98y

Повышение производительности труда на НПО «МИР»
Ссылка для просмотра:
https://www.youtube.com/watch?v=ujWwVIbwPs0
Ссылка для скачивания: https://cloud.mail.ru/public/fDJ1/xWPUuAa7k

БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ!

НПО «МИР», 644105, г. Омск, ул. Успешная 51, Тел./факс: (3812) 35-47-40, www.mir-omsk.ru