

Тема номера:

Команда для оптимизации

НУЖЕН ЛИ АУТСОРСИНГ?

Опытом делится HR-директор
«Адамас» Елена Воробьева

LEAN-ТЕХНОЛОГИИ В ЛОГИСТИКЕ

Анна Желобанова о внедрении
LEAN в своей компании

БЕРЕЖЛИВОЕ СОКРАЩЕНИЕ

Юлия Жижерина о том, как
правильно расставаться с
людьми

АДАПТАЦИЯ КАК ФОРМА РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Марсель Ганеев о картинке
сегодняшнего дня в экономике

РАЗВИВАТЬСЯ ЗА СЧЕТ СОБСТВЕННЫХ РЕСУРСОВ, ИСКАТЬ И НЕ СДАВАТЬСЯ!

Интервью с Константином
Серебровским



**ОТ ВЫПУСКАЮЩЕГО
РЕДАКТОРА**

Да будет журнал!

3

НОВОСТИ С ПОЛЕЙ

Конференция, проекты
для ПРОФИТЭКС,
открытые ЦПОБП

4

КАЛЕНДАРЬ СОБЫТИЙ

Октябрь-ноябрь 2015г.

5

ОПЫТ ПРОЕКТОВ

Елена Воробьева
Нужен ли аутсорсинг?

6

АНАЛИТИКА

Марсель Ганеев
Адаптация как форма
развития бизнеса

8

ОПЫТ ПРОЕКТОВ

Анна Желобанова
Lean-технологии в
логистике: короткий путь
от обучения к
практическим
результатам

10

ТЕМА НОМЕРА

Геннадий Кузин

Команда для
оптимизации: как
замотивировать
исполнителей

13

ТЕМА НОМЕРА

Сергей Кожин

Требования к
оптимизаторам
производства

16

ТЕМА НОМЕРА

Андрей Куликов

Инвестиции и персонал:
рассчитываем
эффективность проектов
по оптимизации
процессов

17

ПРАКТИКУМ

Юлия Жижерина

Бережливое сокращение

19

ИНТЕРВЬЮ

Константин
Серебровский

Развиваться за счет
собственных ресурсов,
искать и не сдаваться!

24

Программное
обеспечение для
оптимизации бизнеса

26

Да будет журнал!



Друзья!

Наш портал LEAN-CENTER.RU вышел на новый уровень развития - теперь мы будем издавать журнал для наших постоянных посетителей (да и вообще для широкого круга читателей).

Журнал решили так и назвать - LEAN-CENTER.RU, Вы сейчас читаете первый номер. Мы планируем издавать его раз в два месяца. И, конечно же, приглашаем к сотрудничеству авторов, которые хотели бы опубликовать свои статьи по тематике портала.

Мы будем стремиться поддерживать высокий уровень подготовки статей, чтобы они были интересны LEAN-специалистам и другим коллегам, которые интересуются Бережливым производством. Надеюсь, что на страницах нашего журнала Вы найдете много интересного для себя.

Мы решили, что не стоит делать единственного главного редактора журнала, пусть лучше у каждого номера будет свой выпускающий редактор, который будет подбирать статьи под тему номера. Во-первых, это даст возможность углубиться в ту или иную тему. Во-вторых - многообразие и многоаспектность публикаций. И совсем не обязательно, что выпускающие редакторы будут только из нашей компании. Мы готовы рассмотреть предложения по сотрудничеству и дать выпустить некоторые номера коллегам из других фирм.

Этот номер посвящен проектам серии «Команда для оптимизации». Все чаще предприятия заказывают у экспертов не просто решение задач по совершенствованию бизнеса, а обучение своих внутренних сотрудников, чтобы сделать из них оптимизаторов, которые смогли бы в дальнейшем быть «внутренними консультантами» и проводить LEAN-проекты самостоятельно. У этого подхода есть свои плюсы и минусы. Вот и давайте рассмотрим, как усилить плюсы и нивелировать минусы в таких проектах.

Андрей Куликов

Выпускающий редактор этого номера журнала,

Руководитель Центра технологий управления и бережливого производства, Консалтинговая лаборатория «Открытые инновации»

Новости с полей



Портал LEAN-CENTER.RU приглашает на конференцию «Профессиональное развитие LEAN-специалистов» с 1 ноября до 20 декабря 2015 года.

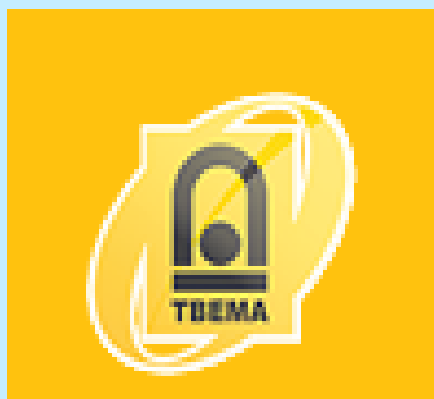
Это заочная конференция: участники присылают свои тезисы, редакция обрабатывает и выпускает сборник статей. Участники портала определяют интернет-голосованием лучшие статьи, и победители получают призы.

Тематику конференции и требования к статьям можно узнать на LEAN-CENTER.RU

Производственный аудит завода «ПРОФИТЭКС» выполнен специалистами Консалтинговой лаборатории «Открытые инновации».

По результатам аудита руководству предприятия предоставлены подробный отчет по исследованным ключевым факторам результативности и производительности, а также рекомендации по реализации выявленных резервов развития, совершенствованию системы управления и организации производства завода.

Аудит включал в себя исследование систем управления, процессов, рабочих мест, локальных нормативных актов, а также анализ мотивации персонала и оценку компетенций работников.



Центр практического обучения бережливому производству (ЦПОБП) открывает набор слушателей на обучение-практикум «Прикладные инструменты бережливого производства».

Центр делает упор на приобретение слушателями практических навыков бережливого производства, поэтому обучение проводится на производственном участке, где смоделирована часть технологического процесса ПО «ТВЕМА» (производство железнодорожных путеизмерительных тележек). Слушатели научатся применять изученные технологии оптимизации производства на реальном примере.

Обучение будет с 30 ноября по 3 декабря 2015 г. по адресу:
г. Москва, 1-й Угрешский пр., 26.

Записаться на курсы или получить справки по обучению можно на портале LEAN-CENTER.RU

21-22 октября

Казань

РАРК*Семинар по нормированию труда и повышению его производительности***+7(843)562-48-28 +7(917)270-05-19, rark-kazan.ru**

26-27 октября

Санкт-Петербург

*Семинар по нормированию труда и повышению его производительности***+7(8172)76-77-08, +7(921)833-99-23, ippk-vologda.ru**

29 октября

Москва

*Открытие Центра практического обучения бережливому производству в компании TBEMA***+7(495)723-18-50, lean-center.ru**

17 ноября

Москва



Консалтинговая лаборатория

*Бизнес-завтрак «Практика внедрения Бережливого производства в непромышленной сфере российского бизнеса»***+7(495)723-18-50, lean-center.ru**

19 ноября

Москва



Консалтинговая лаборатория

*Консалтинговая лаборатория «Открытые инновации» награждает победителей «HR года-2015»***+7(495)937-90-80, hr2015.pro-personal.ru**

24 ноября

Вологда



Консалтинговая лаборатория

*Бесплатный бизнес-семинар «Бережливое производство, Кайзен, Команда для оптимизации: добиваемся эффективности бизнеса в современных условиях»***+7(8172)76-77-08, +7(921)833-99-23, ippk-vologda.ru**

25-26 ноября

Вологда

*Семинар по нормированию труда и повышению его производительности***+7(8172)76-77-08, +7(921)833-99-23, ippk-vologda.ru**

30 ноября

Москва



Консалтинговая лаборатория

*Запуск первого учебного курса в ЦПОБП компании TBEMA***+7(495)723-18-50, lean-center.ru**

Можем указать в календаре и Ваше событие.
Хотите? Тогда напишите нам об этом на info@lean-center.ru



Автор: Елена Воробьева, HR-директор «Адамас»



Нужен ли аутсорсинг?

Нужен компании аутсорсинг или нет, легко посчитать с помощью анализа прямых и косвенных затрат: мы выясняем стоимость функции силами компании, мониторим рынок, узнаем, сколько будет стоить та или иная услуга на рынке, и довольно часто оказывается, что передать на аутсорсинг решение каких-то задач принципиально дешевле. Классические примеры: IT-функции, SMM-и SEO-продвижение, услуги дизайнеров, верстальщиков. Не обязательно содержать штат таких специалистов, их услуги на проекте - отличная тема аутсорса.

У нас совсем недавно была практика, когда мы по аутсорсингу работали с IT-специалистом на Украине.

Это была разработка сайта для нового проекта, начиная от структуры, наполнения и дизайна до SEO-продвижения. Сначала нам просчитала стоимость услуг московская компания — для стартапа это была неподъемная сумма, и это сподвигло нас на поиск альтернативных возможностей.

При этом, вопреки распространенным «страшилкам» про аутсорс, общение было очень комфортным: исполнитель всегда находился онлайн, мы много общались по телефону и скайп, и при том, что я знала, что человек работает в компании и параллельно ведет еще несколько таких как наш проектов, никогда не замечала его перемещения. Когда я озвучила коллегам, сколько стоил конечный продукт разработки, все были удивлены, как нам это удалось.

Также мы посчитали целесообразным перейти на аутсорсинг по администрированию сетей, обслуживанию офисной техники — силами партнера это оказалось дешевле, чем содержать штат своих специалистов. Аналогично — услуги ремонта наших многочисленных магазинов, которые территориально расположены по всей России: содержать штат своих электриков, рабочих, на перемещение которых потребуются накладные расходы, значительно дороже. Не стоит забывать, что штатный сотрудник компании - это кроме заработной платы сразу много косвенных расходов: рабочее место, почта, телефон, бумага и прочее — и этот поправочный коэффициент также нужно учитывать, принимая решение.

Также мы перевели на аутсорсинг call-центр. Собственная служба — это рабочие места, техническое обеспечение, подбор персонала, составление графиков работы, контроль, обучение и т.д. Когда ты нанимаешь партнера, твоя функция сводится к подготовке скриптов.

При этом ты можешь выбирать: нравится ли голос, ты можешь заменить оператора в том случае, если тебе не нравится, как он ответил, — т.е. ты уже просто мониторишь качество.

При этом заболел сотрудник, ушел в отпуск, сталкиваешься не касается, ты платишь «по тарифу», повременному или абонентскую плату. Когда ты нанимаешь своего сотрудника, ты не можешь платить посекундно.

Аутсорсинг очень комфортен в плане получения услуги. Когда функция внутри и ты должен держать эту компетенцию, то нередко шьешься с тем, что «да, так получилось». С партнером такого нет: есть ежемесячный расчет за предоставленные услуги, ты можешь его акцептовать или нет, требуя устранения недоработок. Т.е. фактически управляешь качеством. Для компании это более комфортная ситуация, но решающим фактором всегда выступает соотношение цена-качество. Т.е. единственный момент, на мой взгляд, когда следует обращаться к аутсорсингу — это когда стоимость собственной функции выше, чем получение услуги на рынке.

Но в то же время, у нас есть и обратные примеры.

Например, мы перевели функцию mystery shopper, традиционно для ритейла отдаваемую на аутсорсинг, к себе в штат, создав профессиональную службу собственных «тайных продавцов».

Произошло это потому, что качество инструментов, представленных на рынке, принципиально не отвечало стандартам и требованиям компании. Мы поняли, что не готовы обучать партнеров, втянули эту функцию внутрь и развили компетенцию.



Аналогично с корпоративным журналом. Когда мы только начинали проект, обратились в компанию, которая предоставляет услуги под ключ.

У нас не было компетенций, как делать корпоративное СМИ. Мы познакомились с исполнителями, увидели, что это такие же обычные люди, которые, как и мы, не гении и не «гуру». При этом их услуги стоят таких денег, за которые мы сами готовы обучиться и, пусть даже через «блин комом», сделать свой продукт.

Это пример того, когда рынок через аутсорсинг не смог предложить нам продукт дешевле, чем мы сделали его сами.



*Редакция журнала благодарит
Руководителя Службы по связям с
общественностью АДАМАС Евгению
Сазонову за помощь в подготовке статьи.*



Автор: Марсель Ганеев, CEO Консалтинговой лаборатории «Открытые инновации»

Адаптация как форма развития бизнеса



Если не брать в расчет отдельные госкомпании и госкорпорации, российский бизнес, очевидно, чувствует изменение внешней среды и конъюнктуры.

Немного о картинке сегодняшнего дня.

1. Трансаэро (на минуточку, второй в стране авиаперевозчик), на грани банкротства. Но его клиентам еще повезло, Аэрофлот подключили.

Если ничего не делать уже сейчас, то вскоре вопрос будет состоять исключительно в том, кто следующий. Аэрофлота и денег «в загашниках» на всех может и не хватить.

2. По данным Центрального Банка РФ по состоянию на 01.08.2015 г., насчитывается 783 кредитных организаций против 877 годом ранее (-10,7%). При этом прибыли банков снижаются: по данным www.banki.ru, из первой сотни 31 банк имеет отрицательные показатели по прибыли (август 2015 г. к августу 2014 г.).

Похоже, нас ждет рост числа банков, у которых будет отозвана лицензия, и еще большая консолидация рынка. Мособлбанк и других уже санируют.

3. GM и Honda не выдерживают конкуренции: первый уже уходит в рынок, другой - собирается. Российские автодилеры испытывают, мягко говоря, проблемы с избыточными мощностями по продаже автомобилей, так как могут продавать 4 млн. штук против объема рынка в 1,5 млн. штук по прогнозу на ближайшие 2-3 года.

Вот такие непростые времена настали для производителей и продавцов автомобилей.

4. Индекс промпроизводства по данным Росстата с февраля по июль т.г. находится в отрицательных значениях (по июлю -4,7%). Красивые слова «импортозамещение» и «имплементация», похоже, не очень-то работают. Так же, как еще несколько лет назад не сработали слова «модернизация» и переименование милиции в полицию.

Думаю, отлично, что пришло время заниматься реальными делами, а не перераспределением нефтяных и газовых денег. Кто-то уже показывает рецепты выживания, как, например, Группа ГАЗ, которая адаптируется к новым реалиям: дешевый рубль открывает неплохие перспективы поставки отечественных коммерческих автомобилей за рубеж.

Текущая ситуация создает нам дополнительные возможности, ведь по данным Росстата себестоимость производства в России в долларом эквиваленте стремительно снижается из-за девальвации рубля.

По дешевизне рабочей силы мы уже опережаем Китай. Так, среднемесячная заработная плата россиян в долларовом эквиваленте составляет \$591 против \$775 в Китае. В «тучные» годы мы набрали то, от чего самое время освободиться, большие деньги сглаживали недостатки.

Пришло время тех, кто поймет это и сможет оптимизировать свой бизнес, внедрить современные бережливые технологии, которые позволят избавиться от потерь.

Соглашусь с известным английским естествоиспытателем, путешественником и натуралистом Чальзом Дарвином, который как-то сказал, что выживает не самый сильный и даже не самый умный, а тот, кто сможет адаптироваться.





Автор: Анна Желобанова, Заместитель генерального директора - директор по персоналу Логистического агентства «20А»



Lean-технологии в логистике: короткий путь от обучения к практическим результатам

Обратиться к технологиям Бережливого производства нас побудили как внешние, так и внутренние факторы. Как бы мы не называли текущие обстоятельства — кризисом или временными трудностями, — в любом случае ситуация на логистическом рынке подталкивает к поиску нестандартных путей повышения производительности труда и эффективности. К внутренним факторам относится стремление «20А» развивать творческий потенциал сотрудников, обеспечить быструю реализацию различных инициатив и предложений, улучшить условия труда и исключить любые потери на производстве.

Как оказалось, многие свежие и нестандартные возможности находятся буквально перед глазами.

Пристальное изучение складских процессов выявило, где и когда возникают потери при выполнении той или иной операции. Стала очевидной необходимость регламента, учитывающего лучшие инициативы сотрудников, как и совершенствования системы поощрений.

И, наконец, нужно было улучшить условия, в которых трудятся люди: продолжительное время работы в сменах (по 12-24 часов) и, особенно в ночное время, могло приводить к снижению производительности труда и издержкам. Чтобы изменить ситуацию, в «20А» был разработан комплексный проект нематериальной мотивации сотрудников, включающий «бережливое производство», «фабрику идей», внедрение функциональной музыки на складе и т.д. Мы остановимся на одной из его частей — реализации lean-технологий.

НАЧАЛО: АНАЛИЗ СПЕЦИФИКИ КОМПАНИИ

Время: 1 месяц

Результат: выбор смешанной системы мотивации

На первом этапе HR-менеджерами «20А» был проведен глубокий анализ, показавший, что для реализации стратегических целей развития бизнеса оптимально использовать элементы как западной, так и восточной модели мотивации. Из японских методик было взято за основу «бережливое производство» (Кайдзен) как комплекс различных технологий, сутью которых является стимуляция активности и инициативности персонала.

Методика «бережливого производства» предусматривает последующее внедрение предложенных решений для уменьшения потерь от непроизводительных операций.

Хотя нововведения, чаще всего, прямо не влияют на финансовый результат, они сокращают время для производства отдельных операций и повышают их качество. Но в дальнейшем снижение потерь приводит к повышению производительности труда.

Экономия времени означает, что специалисты могут за один и тот же интервал совершить большее количество операций, причем, сделать их более качественно.

Основная формула lean-технологий проста и понятна: «чтобы вы ни делали, вы можете сделать это лучше». Такой подход фокусирует внимание на улучшении процесса (ни один день не должен пройти без какого-либо усовершенствования, реализованного на каком-либо участке). Кроме того, «бережливое производство» фокусирует все действия менеджеров к более полному удовлетворению запросов клиентов и к про-активной работе.

«БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО»: ОБУЧЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ

Время: 1 неделя

Следующим шагом стало обучение менеджеров методам бережливого производства. После завершения учебной программы были поставлены задачи по «малым процессам» в рамках «бережливого производства» (с непосредственным участием тренеров). Также в коучинге работников склада и разработке идей по изменению процессов (либо устранению потерь) участвовали старшие менеджеры. Все уровни исполнителей были вовлечены в процесс. Дальше оставалось перейти к реализации конкретных проектов.

«БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО»: ПРАКТИКА

Время: 2 месяца

Согласно методикам «бережливого производства», практическая реализация также началась с подробного разбора и анализа всех совершаемых действий. Были сформированы рабочие группы, которые внимательно проверяли технологии, открывая возможности для экономии времени, ресурсов. Одновременно происходило преобразование рабочего пространства, чтобы оно оптимально соответствовало решаемым задачам.

Руководство выделило два месяца на реализацию проектов с использованием «бережливого производства» практически в каждом отделе «20А». В целом, мы убедились, что Lean-технологии открывают дополнительные возможности для улучшения качества. И позволяют значительно улучшить ключевые параметры при отгрузке, хранении, инвентаризации, обработке и других действиях на складе.

Оказалось, что применение методики развивает навыки персонала: люди учатся повышать качество, улучшать работу, оптимизировать рабочее пространство. В ходе инсталляции lean-технологий сотрудники оказываются вовлеченными в процесс, который меняет их самих в лучшую сторону, добавляя творчество, динамику и порядок в рабочий процесс.*

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

Время: через 6 месяцев после начала реализации проектов

Как видно на примерах* внедрения бережливого производства в «20А», в каждом случае рабочая группа достигает более глубокого понимания происходящих процессов и открывает возможности для повышения эффективности. Процесс реализации проектов «бережливого производства» сам по себе является эффективным методом обучения и совершенствования навыков персонала. Lean-технологии не требуют больших затрат ресурсов и времени, напротив, они их экономят. В Логистическом Агентстве «20А» использование «бережливого производства» расширяется, так как использование данной инновационной методики приносит реальные результаты.



* Примеры и результаты реализации данных проектов - на следующей странице

Примеры LEAN-проектов в «20А»

РАБОТА С ДОКУМЕНТАМИ

Результат: *исключение риска потери или утраты документов на 100%*

В Административном отделе на основе бережливого производства было оптимизировано хранение документов. Необходимо хранить пять видов документации в течение пяти лет. Это большой массив бумажной информации (скрепленных файлов и папок), которая должна быть в хорошем состоянии и предоставляться по первому требованию. Рабочая группа обнаружила области, где возможна оптимизация: было улучшено скрепление документов (чтобы нужная информация находилась на виду), все документы стали копироваться в электронный архив, а чтобы уменьшить число возвратов документов от клиентов, предложено шире использовать право подписи, согласовывать сроки и стимулировать своевременный возврат в договорах. В результате изменений улучшились основные показатели работы архива, быстрота доступа к документам, снизилось число потерь и возвращенных документов.

ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ

Результат: *снижение затрат на проведение инвентаризации на 52%*

Оказалось, что процесс проверки фактического наличия товаров на складе также возможно усовершенствовать благодаря «бережливым технологиям». В первую очередь, анализ рабочей группы обнаружил проблемные места: излишняя обработка (необходимость специально готовить помещение и товары), дополнительные затраты времени (занесение информации на бумагу, а уже после этого на электронный носитель), а также отсутствие стандартной формы для заполнения данных (что приводило к ошибкам). Увидеть трудности — это уже половина пути к их устранению. Наши специалисты организовали своевременную уборку и развоз товара, контроль смежных ячеек, и создали инструкцию по переносу данных в «сток-пересчет-факт». Результатом стала экономия времени и уменьшение числа ошибок.

ПЕРЕДАЧА ТЕХНИКИ

Результат: *экономия времени от 10 до 25 минут, поломки по стеллажному оборудованию уменьшились в 5 раз*

При передаче техники также были обнаружены возможности для улучшения. Они связаны с регистрацией всех повреждений и неисправностей в журнале передачи смены. Чтобы неполадки устранялись более оперативно, предложено точно указывать количество и состояние техники, где именно замечены повреждения и какие меры приняты. Таким образом, все происходящее находится под контролем и не теряется при смене.

СТИКЕРОВАНИЕ ЭКОНОМИТ ВРЕМЯ

Результат: *общепроизводственные затраты снизились на 11%, трудозатраты уменьшились на 22-33%*

Легко ощутить преимущества стандартизации рабочего места: когда понятно, где и что находится, все действия выполняются быстро, новички легко включаются в рабочий процесс, каждый этап работы прозрачен.

Например, в процессе обработки товара для клиента «20А», компании Husqvarna, часть товара стикеруется. Рабочая группа обнаружила, что в процессе стикеровки товара имеется много потерь. Например, по категории «Запасы» стикеруется весь товар сразу, хотя на текущий момент и в дальнейшем в этом нет необходимости. Категория «Излишняя обработка» — стикеры печатаются на все поставку в одну ленту, что приводит к тому, что стикеровщик выискивает необходимый ему стикер. И другие категории, такие как «Дефекты», «Транспортировка», «Излишние перемещения».

В качестве оптимизации процесса и устранения потерь были реализованы следующие улучшения: зона стикеровки, разделение процессов стикеровки и приемки товара, формирование заданий на стикеровку из системы в зависимости от оборачиваемости товара. В результате внедрения этих новшеств, сократилось время и повысилась пропускная способность склада, снизились затраты (на 11%), уменьшились трудозатраты (на 22-33%). Качество услуг, предоставляемых клиенту, повысилось.

ОТГРУЗКА И РАЗГРУЗКА

Результат: *снижение издержек на приемку товара на 30%, на ФОТ на 40%*

Для нашего клиента Stanley Black & Decker бережливые технологии были использованы для совершенствования процессов отгрузки и хранения товаров. Главным ресурсом повышения производительности стало снижение издержек. Рабочая группа определила три главных фактора, приводящих к потерям времени и ресурсов: удаленность и недостаточная структурированность места хранения, а также недостатки в зоне выгрузки и приемки.

Для устранения было определено и закреплено место хранения заказов, подготовлен реестр планируемых отгрузок с детальной информацией (числом паллет, указанием зон и т.д.). Также были разработаны новые регламенты — инструкции для специалистов, обслуживающих Stanley Black & Decker. Принятые меры привели к снижению затрат на 5-7% и повышению качества и эффективности услуг «20А».



Автор: Геннадий Кузин, Заместитель генерального директора по развитию Консалтинговой Лаборатории «Открытые инновации»



Команда для оптимизации: как замотивировать исполнителей

Наибольшим экономическим потенциалом в кризис обладает работа по повышению эффективности процессов и деятельности сотрудников. Практически любая компания имеет тенденцию обраться людьми с размытым функционалом, вследствие чего эффективность труда в течение трех лет неизбежно падает.

Сейчас к нам часто обращаются клиенты, которые хотят с нашей помощью вырастить у себя оптимизаторов - сотрудников, которые будут совершенствовать производственные и административно-управленческие процессы.

Такой тип проектов мы называем «Команда для оптимизации» (КО)

При этом наши консультанты выступают в качестве методологов, кураторов и наставников.

В задачи Команды для оптимизации входит повышение производительности труда за счет совершенствования производственных и административно-управленческих процессов, организации труда и применения инновационных технологий бережливого производства. Обычно руководство компании отбирает в КО 10-15 сотрудников, обладающих необходимым уровнем профессиональных компетенций, стремящихся к саморазвитию, к совершенствованию рабочих процессов и тяготеющих к командной работе.

Команда проходит краткосрочное (суммарно не более недели) обучение методам оптимизации и ведению проектов, после чего с отрывом от производства начинает изучать рабочие процессы в определенных руководством подразделениях.

Цель - к концу проекта разработать несколько десятков инициатив по повышению эффективности исследуемых подразделений.

Как правило, обученная КО обходится предприятию дешевле сторонних провайдеров.

Но только в том случае, если уделять внимание качеству обучающих мероприятий, организации работы и мотивации.

В этой связи возникают два основных вопроса: как сформировать настоящую команду специалистов и как организовать их деятельность?

Пример

Руководство крупного производственного предприятия приняло решение, направленное на оптимизацию затрат, в первую очередь расходов на персонал. Ресурсов ОТиЗ не хватало, поэтому из сотрудников предприятия была сформирована команда оптимизации производства, задачей которой стало за 2,5 месяца изыскать резервы для повышения производительности труда (и других ключевых показателей эффективности). Для этого потребовалось разобраться в производственных процессах и подготовить реальные инициативы по снижению затрат.

Оптимизаторы прошли обучение на теоретических семинарах, а затем отрабатывали полученные навыки «в поле» в сопровождении консультантов, которые делились своим опытом, помогали разрабатывать и обосновывать решения.

Команда профессионалов или сборище оболтусов?

Существуют три главных фактора, предопределяющих успех или провал проекта по оптимизации производственных и административно-управленческих процессов.

Качественная подготовка сотрудников.

Для эффективного внедрения изменений они должны освоить инновационные инструменты, принять философию непрерывного совершенствования процессов и получить навыки разработки и доказательств инициатив по оптимизации. Если предприятие не располагает соответствующей базой знаний, в этом могут помочь, например, консультанты с опытом работы. Таким образом, либо ответственность за подготовку и успешность команды возьмут на себя приглашенные консультанты, либо, если компания решила обойтись собственными силами, необходимо назначить ответственного, который будет курировать данные вопросы.

Рекомендация:

тем, кто отвечает за подготовку учебных материалов, желательно заранее побывать на исследуемых участках и именно на их основе подготовить теоретический материал, кейсы и задачи. В результате первую информацию о проблемных процессах участники проекта получают уже в ходе обучения. Как показывает опыт, не все сотрудники способны освоить методы оптимизации производства.

Заслуживает внимания система отбора персонала на одном из энергетических предприятий, которая состоит из этапов:

1. Выдвижение кандидатов;
2. Дистанционное тестирование для первичного отсева кандидатов;
3. Очный кейс-тестинг для выявления наиболее способных;
4. Собеседование для проверки мотивации и эмоциональной стабильности.

По итогам собеседования происходит комплектование команды по ролям (генератор идей, реализатор, коммуникатор и т.д.).

Организация работы.

Обеспечение оптимизаторов оборудованными рабочими местами, при необходимости транспортом в немалой степени определяет успешность их работы,

особенно с учетом того, что проект длится всего несколько месяцев, т.е. каждый день на счету.

Поэтому своевременная подготовка проектного офиса (или его простейшего аналога) является важным этапом при запуске проекта.

Эффективная система мотивации.

Будем честны: в отсутствие мотивации эффект работы КО снижается, и потенциал оптимизаторов будет реализован не до конца. В этой связи полагаем целесообразным дать следующие рекомендации по запуску проекта оптимизации и мотивированию исполнителей.

Рекомендации по формированию команды оптимизации

Проинформируйте о проекте все заинтересованные стороны. Приступая к началу проекта, необходимо провести его PR. Помимо приказа, в котором будут зафиксированы руководитель проекта, оптимизаторы, их права (производить видеосъемку и т.д.) и ответственные лица, рекомендуется составить информационную презентацию, в которой разъяснить цели и задачи проекта.

Постарайтесь заинтересовать сотрудников исследуемых подразделений. Прежде всего руководство. У него много оперативной работы, поэтому нужно объяснить выгоды проектов, связанных с оптимизацией. В противном случае все инициативы команды оптимизации будут отвергаться, как следствие, не будут внедрены изменения, приносящие пользу компании.

Обговорите порядок взаимодействия с заинтересованными лицами. Поскольку оптимизационный проект выполняет специфическую задачу, необходимо заранее обговорить его условия. Это может быть устав проекта, который отражает его цели, согласованные с руководителем, сроки и т.д. Уточнение процесса согласования позволит команде избежать аврала в конце проекта. Зная особенности управленческого стиля руководства, можно посылать пакет готовых инициатив частями или все сразу, вести согласование официально или же «вживую».

Рекомендации по мотивации оптимизаторов

Вознаграждение обсудите ДО начала проекта.

Размер вознаграждения необходимо привязать к целевым показателям, но при этом не забывать, что размер фонда мотивации должен быть объективным - достаточно большим, чтобы стимулировать к работе, но при этом не превращать сотрудника в миллионера после нескольких проектов.

По опыту применения мотивационных схем на разных предприятиях в среднем вознаграждение составляет 2-10% от суммы доказанного экономического эффекта. Иногда конкретный процент вознаграждения определяется только в конце проекта.

Что здесь можно посоветовать? Если боитесь назвать цифру и прогореть из-за громадных выплат, просто задайте верхнюю планку вознаграждения. Это прозрачнее и эффективнее.

Как показывает практика, оптимизаторы работают значительно лучше, если премия, пусть даже не заоблачная, четко определена, как и правила игры.

Продумайте механизм распределения вознаграждения между членами команды.

Это особенно важно, если они работают на достижение общей цели. Один из вариантов - итоговая оценка участников проекта или коэффициент трудового участия (та же оценка, но самими участниками).

Используйте льготы и нематериальное поощрение.

Возможно, кого-то заинтересуют специфические корпоративные льготы, которые действуют для старожилов компании, - тогда список льготников можно расширить. Кому-то интересны самореализация и включение в кадровый резерв. Многим хочется получить диплом по завершении проекта. Понимание потребностей участников поможет руководителю проекта найти ключик к каждому и добиться больших результатов.

Пример

Результатом трехмесячного проекта КО стала выработка рекомендаций по повышению производительности труда в исследованных подразделениях. Годовой экономический эффект от проекта составил 60 млн руб. (по 5 млн руб. на каждого подготовленного оптимизатора).

Помимо этого были усовершенствованы административно-управленческие процессы, актуализирована организационная структура подразделений, повысилась оперативность принятия решений. В дальнейшем руководство направило оптимизаторов в другие подразделения. Теперь они проводят подобные проекты самостоятельно, обучая новых оптимизаторов из числа сотрудников предприятия.

Помните про человеческий подход.

Следует понимать, что работа оптимизаторов сопряжена с известными эмоциональными издержками. Поэтому участникам проекта необходима поддержка со стороны руководства и удобные условия работы. Например, проектную группу можно временно поселить на базе отдыха для сплочения коллектива и релаксации в перерывах между трудовыми буднями.

24 ноября 2015 г.

Вологда

Бесплатный бизнес-семинар

Бережливое производство, Кайзен, Команда для оптимизации: добиваемся эффективности бизнеса в современных условиях

Вместе с Вами мы:

- Рассмотрим подход, методы и практические результаты Бережливого производства
- Поделится опытом снижения потерь в бизнес-процессах
- Обсудим практические решения LEAN и для производства, и для непроизводственной сферы
- Поговорим о форматах проектов для оптимизации бизнеса собственными силами

Бизнес-семинар состоится в ИППК:

Регистрация и справки по тел.

+7(8172)76-77-08, +7(921)833-99-23
ippk-vologda.ru



Автор: Сергей Кожин, Генеральный директор филиала компании "1С-Рарус" в Санкт-Петербурге



Требования к оптимизаторам производства

На самом деле не принципиально, работает ли компания с внешним подрядчиком по задаче оптимизации каких-то процессов или со штатными специалистами - требования одни. Существует два подхода к решению такой задачи: экспертный консалтинг и процессный консалтинг.

Экспертный консалтинг - это решение задачи в формате «я знаю, как надо работать для максимальной результативности, и я вам расскажу». В этом случае эксперт или группа экспертов должны иметь очень большой пул аналогичных успешных кейсов, в той же сфере и на том же уровне, хорошее представление о проведении процессов реинжиниринга и, что очень важно, высокий уровень доверия со стороны первых лиц предприятия.

Например, если речь идет об оптимизации управления финансами, эксперт должен быть фактически финансовым директором с опытом организации управления финансами на нескольких крупных предприятиях похожих видов деятельности.

При этом он должен обладать высоким уровнем коммуникативных компетенций, лидерства и системного мышления, чтобы завоевать авторитет топ-менеджмента предприятия. Ну и, конечно, иметь упорство и настойчивость, чтобы свое видение донести до руководства, заручиться его поддержкой и, по сути, получить его административный ресурс, без которого изменения реализовать не удастся.

Такой подход - ситуация скорее особенная, мы в своей практике редко сталкиваемся с ним, чаще всего таким «всезнающим» экспертом является сам руководитель предприятия.

Второй подход, который как раз практикует и наша компания "1С-Рарус", и его же чаще всего мы встречаем в других компаниях, - это процессный консалтинг. В этом случае консультант или группа консультантов выстраивают процесс, направленный на выявление экспертизы внутри компании, а дальше - на организацию рабочего процесса, который поможет выявить коллизии и точки роста.

То есть: внутри предприятия собирается рабочая группа, ее участники прорабатывают какой-то процесс и выявляют противоречия, находят их решения и точки роста, где этот процесс можно улучшить.

Такой подход очень результативен. Ведь в рабочую группу привлекаются помимо консультантов также и сотрудники, которые обладают высокой экспертизой именно в своей отрасли, в своем подразделении, и они действуют все вместе. У них итак много интересных и полезных идей по своим процессам, и они могут удачно воплотить их в формате вот такого взаимодействия в рабочей группе. Итог - принятие административного решения внутри компании по реализации этих идей.

При таком подходе сотрудники, которые выполняют функции консалтинга, должны быть специалистами по реинжинирингу бизнес-процессов, уметь организовывать процесс выявления инновационных идей внутри компании, уметь облекать их в реальные проекты решений, уметь вести модерацию в рабочей группе, организовывать качественный «мозговой штурм» и проводить работу по внедрению разработанных решений. Они тоже должны обладать высокими коммуникативными и лидерскими компетенциями и системным мышлением.



Автор: Андрей Куликов, Руководитель Центра технологий управления и бережливого производства Консалтинговой Лаборатории «Открытые инновации»



Инвестиции и персонал: рассчитываем эффективность проектов по оптимизации процессов

Немного о рентабельности персонала

В последнее время возникает много споров касательно эффекта от инвестиций в персонал, внедрения LEAN-технологий и полезности оптимизации производства в целом.

Вполне закономерен и объективен вопрос о том, что получает предприятие от внедрения 5С, например.

Есть ли какой-то подход, который позволит измерить эффективность инвестиций в оптимизацию трудовых ресурсов?

Компании могут совершенствовать свои процессы, инвестируя в технологии Бережливого производства. Безусловно, это должно благоприятно отражаться на производственных показателях предприятия. Но как быть с финансово-экономическими? Иногда можно встретить сетования, что проверить эффект от такой оптимизации не всегда получается. Одна из возможностей - замер рентабельности персонала.

Есть много показателей эффективности, по которым экономисты и финансисты могут судить об успешности компании в целом, а также о продуктивности того или иного проекта. Наиболее известные из них - прибыль, себестоимость продукции, рентабельность продаж, чистый приведенный доход, внутренняя ставка доходности и т.п.

Рентабельность персонала - хоть и малоизвестный другим специалистам, но, тем не менее, очень интересный экономический показатель для оценки нововведений в свете их воздействия на затраты на персонал - т.е. на те, которые в среднем отечественном предприятии могут занимать 40-60% от всех производственных затрат.

Формула рентабельности персонала проста:

$$P = \frac{П}{ССЧ},$$

где П - прибыль компании за данный период, ССЧ - среднесписочная численность персонала за данный период.

Он отражает, сколько прибыли генерирует каждый работник предприятия. Безусловно, есть определенные допущения, которые необходимо принимать во внимание при оценке компании в целом (напр., у экспортоориентированных производств прибыль может существенно измениться при изменении курса валюты - это надо определенным образом учесть). Но если брать проект по внедрению отдельных LEAN-технологий, то такой показатель может наглядно отразить, насколько они оказались полезны предприятию.

Например, если проект был направлен в первую очередь на совершенствование организации труда, то выпуск продукции и цены на нее, как правило не меняются, т.е. П остается прежним, а вот ССЧ уменьшается. Следовательно, рентабельность персонала возрастает (изменения в численности сразу влияют на это значение).

Также в этой формуле можно учесть и затраты на проект (Пр), и на мероприятия по внедрению LEAN-технологий (В), например, закупку более эффективного инструмента, оснастки и т.п. Добиться повышения уровня продаж только за счет улучшения организации труда на отечественных предприятиях получается только в очень редких случаях, поэтому данной компонентой можно пока пренебречь. Но, вместе с тем, проект может привести к экономии затрат на персонал (Э), который увеличит прибыль. Тогда рентабельность персонала после изменений Р' составит:

$$P' = (П + Э - Пр - В) / ССЧ'$$

Сравнение Р и Р' дает ответ, насколько было успешно была проведена оптимизации производства с точки зрения экономики предприятия, и затрат на персонал.

Рентабельность персонала имеет свое влияние и на другие ключевые показатели эффективности компании, в т.ч. операционные затраты, оборачиваемость капитала, незавершенное производство и др.

Пример расчета: проекты «Команда для оптимизации»

Опыт проектов, которыми руководили менеджеры Консалтинговой лаборатории «Открытые инновации», позволяет продемонстрировать порядок расчета изменения рентабельности персонала на исходных данных.

Например, один из проектов серии «Команда для оптимизации». В таких проектах консультанты вначале обучают команду проекта из сотрудников клиента эффективным инструментам Бережливого производства, а затем совместно с консультантами совершенствуют производственные и административно-управленческие процессы компании. По мере разработки оптимизаторы защищают свои инициативы перед руководством предприятия. Каждая инициатива должна быть экономически прибыльной (выигрыш больше затрат в краткосрочной перспективе), иначе она не попадает даже на рассмотрение.

Как правило, в таких исследованиях упор делается на улучшение организации труда, поскольку такие предложения малозатратны, но могут дать существенный выигрыш.

Как следствие - в ходе проекта высвобождается излишний персонал, затраты на который не составляет особого труда посчитать. По завершению проекта «Команда для оптимизации» предприятие, помимо решения своих проблем, получает также группу специалистов, которые могут проводить аналогичные проекты уже самостоятельно, без консультантов (т.е. и далее повышать рентабельность персонала).

Пример

В одном из проектов исследовалась работа подразделения с численностью около 500 чел. Это подразделение специализировалось на отдельных видах работ, поэтому можно было вычленить, какой объем прибыли приходится именно на данное подразделение - 45 млн.руб. Таким образом, рентабельность персонала перед проектом составляла 90 тыс.руб./чел.

В результате проекта были найдены решения по совершенствованию организации труда, которые в своей совокупности высвобождали 50 сотрудников и приводили к экономии затрат на 25 млн.руб. в первый же год внедрения (т.е. на ту же величину увеличивалась и прибыль). Вместе с тем, на закупку более совершенной оснастки, инструментов и т.п. требовалось 5 млн.руб. Оплата консультантам составила 3 млн.руб., также 10 сотрудников были заняты в течение 2 месяцев, с учетом их зарплат и других затрат проект суммарно обошелся клиенту в 4 млн.руб.

Тогда рентабельность персонала по завершению проекта:

$$P' = (45 + 25 - 4 - 5) / 450 = 135,5 \text{ тыс.руб./чел.}$$

Таким образом, в результате проекта генерация прибыли на одного работника увеличилась на 45,5 тыс.руб./чел, т.е. более чем на 50%.

Кстати, с помощью данных цифр можно рассчитать и рентабельность инвестиций (ROI) в такой проект: для этого полученный выигрыш (16 млн.руб.) надо поделить на затраты на проект (4 млн.руб.) - получается 400%. Просто великолепно не только для внутренних, но и для внешних проектов!

Рентабельность персонала является надежным экономическим показателем, с помощью которого можно оценить успешность преобразований производственных и административно-управленческих процессов в проектах, где акцент делается на совершенствование организации труда (напр., «Команда для оптимизации»).

Конечно, есть некоторые сложности в расчете прибыли для крупных холдингов - какая часть прибыли на какое подразделение приходится. Но это вполне решаемая задача для опытных экономистов.



Автор: Юлия Жижерина, Бизнес-тренер по трудовому праву и управлению персоналом



Бережливое сокращение

Если вы мыслите категориями LEAN, то считаете, что абсолютно все может и должно быть улучшено. Действительно, если службы компании работают все более эффективно, то иногда оказывается, что ту же работу может выполнять меньшее количество персонала.

Например, в одной компании в отделе кадров модернизировали программу бухучета, работники освободились от большой части рутинной работы, и поэтому теперь с тем же объемом справляется не 5 человек, как раньше, а 4. А в другой компании изменили систему складирования. Уменьшили складские запасы - теперь с имеющимися запасами смогут справиться 2 человека вместо 4. В третьей компании установили новый станок вместо устаревшего, и для его обслуживания теперь нужен 1 рабочий, а не 2.

Во всех этих случаях компании оптимизировали деятельность сотрудников, это шаг вперед.

Но, несмотря на разные ситуации, в каждой из компании есть одно обстоятельство, одно последствие всех этих разных преобразований, которое объединяет эти компании.

Какое? В результате оптимизации деятельности потребность в работниках стала меньше, поэтому возникает вопрос, как поступить с работниками, ставшими теперь ненужными.

Они добросовестно выполняли свои должностные обязанности, не виноваты ведь они, что в компании произошли такие изменения. Законодательство и судебная практика в таких случаях, когда компании становится ненужной должность, вне зависимости от личности работника и его работы, предлагает такие основания увольнения, как сокращение (п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ) и увольнение по соглашению сторон (п. 1 ч. 1 ст. 77 ТК РФ). Как показывает судебная практика, данные основания менее рискованные, в отличие от увольнения в связи с отказом от работы в измененных условиях труда, увольнения за дисциплинарные поступки и т.д.

С увольнением по соглашению сторон обычно проблем не возникает. Если на работника не оказывалось давления, и стороны договорились о сумме, то работники, как правило не оспаривают такое соглашение. С сокращением штата все не так просто. Ведь трудовым законодательством предусмотрены не только основание увольнения (должность стала работодателю не нужна), но и специальная процедура увольнения. Некачественное увольнение по сокращению штата может свести на нет всю проделанную ранее оптимизацию.

Давайте посчитаем, во что может вылиться некачественное увольнение по сокращению:

- восстановление работника на работе в случае обращения в суд (ст. 394 ТК РФ)
- выплата работнику среднего заработка за все время вынужденного прогула (ст. 394 ТК РФ)
- уплата процентов в размере не ниже одной трехсотой действующей в это время ставки рефинансирования Центрального банка на невыплаченную вовремя зарплату (ст. 236 ТК РФ)
- возмещения морального вреда, причиненного работнику неправомерными действиями или бездействием работодателя (ст. 237 ТК РФ)
- оплата судебных расходов (ст. 88 ГПК РФ)
- штраф по ст. 5.27 КоАП РФ в случае обращения работника в инспекцию труда.

И это только на одного работника.
А если таких работников много?

Один из 7 классических видов потерь в LEAN - дефекты. На мой взгляд, это будут именно такие потери - из-за дефектов в оформлении документов по сокращению. Поэтому тем, кто придерживается идей «Бережливого производства», следует придерживаться и правил «Бережливого сокращения».

Эти правила изложены в трудовом законодательстве и сформированы судебной и правоприменительной практикой. Давайте вспомним их.

Шаг 1.

Решение о сокращении работников закрепляем приказом. Что в нем укажем?

Во-первых, причину, по которой приходится сокращать персонал, например, «в целях сокращения затрат и оптимизации организационно-штатной структуры и повышения эффективности деятельности».

Во-вторых, действия, которые планируем предпринять (краткий план мероприятий по сокращению):

- Сократить и исключить должности из штатного расписания
- Уведомить работников не позднее...
- Уведомить органы занятости не позднее...
- Предлагать работникам вакансии в течение всего срока уведомления

В-третьих, кому поручаем работу по сокращению штата (чаще всего - это работники отдела персонала).

Шаг 2.

Теперь, когда решение о сокращении официально принято, надо выбрать, кого именно (пофамильно) придется сокращать. Для этого, прежде всего, определим, кого сокращать нельзя ни в коем случае (ст. 261 ТК РФ):

- Беременная женщина;
- Женщина, имеющая ребенка в возрасте до 3-х лет;
- Одинокая мать, воспитывающая малолетнего ребенка до 14 лет или ребенка-инвалида до 18 лет;
- Лицо, воспитывающее малолетнего ребенка до 14 лет или ребенка-инвалида до 18 лет без матери;
- Родитель, если он:
 - а) единственный кормилец ребенка до 3-х лет или ребенка-инвалида до 18-и лет,
 - б) семья из трех и более детей до 14 лет,
 - в) другой родитель не состоит в трудовых отношениях.

А для москвичей дополнительный список (см. Московское трехстороннее соглашение на 2013-2015 годы):

- Одновременное увольнение работников, которые являются членами одной семьи;
- Выпускники в первые два года работы после окончания обучения.

Шаг 3.

После того как из списка сокращаемых мы вычеркнули всех вышеуказанных граждан, переходим к следующему этапу - учету преимущественного права. Ст. 179 ТК РФ требует, чтобы работодатель при сокращении оставил на работе работников с более высокой производительностью труда и квалификацией. Если формально квалификацию определить несложно - достаточно изучить документы об образовании (дипломы) и стаже работе (трудовая книжка), то определить производительность по формальным признакам не удастся. Здесь и пригодится все то, что компания уже делала для нормирования труда и определения производительности работников.

Например:

- Для рабочих производительность будет выше у того, кто выполняет нормы выработки, чем у того, кто не выполняет
- Для обслуживающего персонала (например, кассиры на кассе) - у того, кто выполняет нормы обслуживания
- Для менеджеров по продажам - у того, кто выполняет (или перевыполняет) план продаж
- Для офисного персонала (юристов, кадровиков, бухгалтеров) - например, у того, кто выполняет план поручений на месяц или выполняет KPI

Если же компания никак не нормировала ранее труда работников, то придется заняться этим сейчас, потому что суд в случае спора попросит доказать, что работник уволен, а его коллеги оставлены потому, что у них была более высокая производительность (см., например, определение суда от 12.02.2014 № 33-356-2014).

Принимать решение о том, у кого имеется преимущество, будет комиссия, созданная приказом работодателя.

На своем заседании комиссия должна оценить производительность кандидатов на сокращение и оставить на работе работников с более высокой производительностью. А среди работников с равной производительностью оставить тех, у кого есть предусмотренные ст. 179 ТК РФ преимущества:

- семейные - при наличии двух или более иждивенцев;
- лица, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком;
- работники, получившим у данного работодателя трудовое увечье или профессиональное заболевание;
- инвалиды боевых действий;
- повышающие квалификацию по направлению работодателя без отрыва от работы.

Обратите внимание, что преимущественное право учитывать не надо, если сокращаемая должность единственная в организации или в данном отделе.

Шаг 4.

Теперь, когда определены конкретные работники, которых придется уволить, компания уведомляет их о сокращении за два месяца до увольнения (ст. 180 ТК РФ). Уведомление оформляется письменно и вручается работнику под роспись. Этот этап, на мой взгляд самый ответственный. От того, как мы поговорим с работником, как объясним причины его увольнения будет зависеть, как сложатся наши дальнейшие отношения по поводу увольнения.

Например, в одной компании, когда работницу, отработавшую 15 лет, пригласили к руководству, она подумала, что ее наградят за добросовестный труд. И когда ей вручили уведомление, пришлось вызывать скорую - работницу увезли в больницу с инфарктом. В другой компании так уведомили работника о сокращении, что он из переговорной сразу же отправился в инспекцию труда.

Чтобы этого избежать, предлагаем несколько практических советов, как вести с работником переговоры о сокращении штата:

- 1) Когда собираетесь сообщать работнику о сокращении, возьмите с собой еще двух работников. В случае спора они могут засвидетельствовать, что права работника были соблюдены;
- 2) Сообщите, что компания вынуждена сокращать персонал из-за экономической ситуации, кризиса, необходимости экономии и т.д.;
- 3) Покажите работнику приказ о сокращении, если там сокращаются и другие должности. Тогда ему не будет так обидно, ведь сокращают не его одного;
- 4) Сообщите работнику что увольнение не связано с его работой и личностью;
- 5) Не употребляйте фразы «мы Вас увольняем, Вас сокращают». Скажите: «Компания вынуждена сокращать персонал. Вот ваше уведомление...»;
- 6) Скажите, что компания собирается соблюдать все права работника согласно трудовому законодательству;
- 7) Опишите работнику процедуру сокращения и скажите о выплачиваемых пособиях;
- 8) Если компания готова расстаться с работником по соглашению сторон - сейчас самое время об этом сказать. Но предложение менее 5 окладов работник вряд ли примет, ведь именно столько он надеется получить при сокращении. Хотя, в настоящее время работники иногда соглашались и на 3-4 оклада;
- 9) Предложите для рассмотрения соглашение и выясните, готов ли работник его рассматривать;
- 10) Если готов, установите время, в течении которого он должен это сделать. Зафиксируйте актом вручение проекта соглашения работнику, отразите договоренность о времени рассмотрения проекта;
- 11) Скажите, что вы можете покинуть работника на время, чтобы он смог проконсультироваться со своим юристом (даже если у него нет своего юриста, это будет ему приятно);
- 12) Спросите, все ли понятно в уведомлении о сокращении;

13) Попросите работника расписаться на вашем экземпляре уведомления. Обратите внимание, следует попросить работника расписаться в уведомлении, даже если ему вручен проект соглашения о расторжении. Ведь он может так и не согласиться с соглашением, и тогда уведомление также останется неподписанным;

14) Если работник отказывается - зачитайте уведомление вслух и после его ухода составьте со свидетелями акт об отказе от подписи;

15) Уточните, не осталось ли у работника вопросов;

16) Заверьте его, что если вопросы появятся, вы готовы его выслушать и постараться сделать все возможное, чтобы расставание было комфортным;

17) Поблагодарите за сотрудничество;

18) Оставайтесь максимально хладнокровным даже при бурных реакциях работника. В любом случае необходимо по крайней мере зачитать вслух уведомление или хотя бы его основную часть (о факте сокращения).

Шаг 5.

Не забывайте уведомить службу занятости (п. 2 ст. 25 Закона РФ от 19.04.1991 «О занятости населения в Российской Федерации») за два месяца до увольнения работников или за три месяца при массовом увольнении. Критерии массовости - см. региональные или отраслевые соглашения (например, Московское трехстороннее соглашение на 2013-2015 годы).

Если в организации есть профсоюз - не забудьте уведомить его в те же сроки (ст. 82 ТК РФ, п. 24 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2).

Шаг 6.

Если у компании имеются вакансии, их следует предлагать сокращаемому работнику по мере их появления (ст. 81 ТК РФ), но, как следует из практики, не менее трех раз - в начале двухмесячного срока, в середине и в конце. Нередко суды восстанавливают работников именно из-за того, что не все вакансии были предложены. Суды тщательно сверяют, совпадают ли штатные расписания и предложения о вакансиях (см., например, определение суда от 02.02.2015 по делу N 33-949/2015, А-9).

Конечно, лучше, чтобы вакансий не было.

Поэтому до начала процедуры лучше убрать из штатного расписания все имеющиеся вакансии. И если кто-то из работников увольняется по собственному желанию, и вы не хотите предлагать эту вакансию, то ее тоже надо из штатного расписания исключить.

Если у Вас много сокращаемых работников и много вакансий, обратите внимание, что кому из сокращаемых какие вакансии предлагать первыми - решает работодатель,

что подтверждается и решениями судов (см., например, определение от 25.07.2013 по делу N 33-1804). При этом временно свободные должности (например, если работница в декрете) работодатель предлагать не обязан (см., например, определение суда от 29.05.2014 N 4г/8-3516).

Шаг 7.

Если все указанные этапы праведны, то остается лишь тщательно оформить увольнение работка по истечении 2 месяцев предупреждения. Какие документы следует оформить?

- Приказ об увольнении (форма Т-8, Постановление Госкомстата от 05.01.2004 г. N 1 или форма организации);
- Записка - расчет (форма Т-60, Постановление Госкомстата от 05.01.2004 г. N 1 или форма организаций);
- Трудовая книжка (ч. 4 ст. 84.1 ТК РФ, п. 35 Постановления Правительства РФ от 16.04.2003 N 225);
- Личная карточка (п. 41 Постановления N 225);
- Роспись в книге учета трудовых книжек (п. 41 Постановления N 225);
- Справка о сумме его заработка, на который начислялись страховые взносы в ФСС (ч. 2 ст. 4.1 Федерального закона от 29.12.2006 N 255-ФЗ);
- Справка со сведениями о начисленных и уплаченных страховых взносах в Пенсионный фонд РФ (ст. 11 Федерального закона от 01.04.1996

Шаг 8.

Завершающий этап - выполняем необходимые при увольнении действия:

- 1) Работник должен расписаться в трудовой книжке, приказе, личной карточке (отказывается - составляем акт);
- 2) Проверяем, есть ли подписи на других документах, просим расписаться (отказывается - составляем акт);
- 3) Просим вернуть имущество, документы, передать дела по акту приема-передачи (отказывается - составляем акт);

- 4) Производим расчет (ст. 140 ТК РФ), выплачиваем не только зарплату и компенсацию неотгулянного отпуска, но и пособие в размере среднего месячного заработка (ст. 178 ТК РФ);
- 5) Выдаем трудовую книжку, справки (ч. 4 ст. 84.1 ТК РФ) (если нет - направляем запрос согласия на отправку);
- 6) Исключаем из штатного расписания эту должность (см., например, определение от 05.05.2015 г. по делу N 33-3752/2015) и не вводим такую же или сходную по должностным обязанностям должность несколько месяцев спустя (см. определение от 05.05.2015 г. по делу N 33-3752/2015);
- 7) Желаем работнику успехов!

Можно ли праздновать удачное сокращение? Нет, еще рано. Работник вправе получить еще одно пособие в размере среднего месячного заработка по истечении второго месяца после увольнения (ст. 178 ТК РФ) в случае, если он не нашел работу. Для этого он должен явиться в компанию и показать трудовую книжку без записей о трудоустройстве. Тоже самое он может сделать и по истечении третьего месяца. Но при этом у него еще должно быть и решение службы занятости. Оно выдается работнику, если он в течении 2 недель с момента увольнения встал на учет в службу занятости и не был ею трудоустроен.

Кроме того, ТК РФ предусматривает срок обжалования любого увольнения в суд - 1 месяц, а срок по иным трудовым спорам (например, по поводу расчета при увольнении, записи в трудовой книжке и т.д.) - 3 месяца. Что касается обжалование действий работодателя в инспекцию труда, судебная практика устанавливает, что тот же (максимально 3-х месячный срок) применяется и при таком обжаловании (см. определение Верховного Суда от 28.06.2006 г. № 11-В06-8, определение суда от 23.09.2013 г. № 33-14146/13).

Обратите внимание, что срок обращения в суд может быть восстановлен судом по заявлению работником (ст. 392 ТК РФ), если у него были уважительные причины пропуска сроков обращения (болезнь, уход за больными членами семьи, непреодолимая сила и т.д.). То есть и по стечению 5-6 месяцев работник может обратиться в суд. Однако, если работодатель заявит о пропуске срока, и работник не сможет доказать уважительную причину, то суд откажет работнику. Таким образом, по истечении трех месяцев после увольнения работника по сокращению штата риски для компании значительно снижаются.

Теперь, пожалуй, можно сказать, что мы провели «бережливое сокращение», сокращение без лишних расходов.

Семинары по нормированию труда, повышению его производительностью и управлению численностью персонала

21-22 октября

Казань

РАРК:

+7(843)562-48-28
+7(917)270-05-19
rark-kazan.ru

26-27 октября

Санкт-Петербург

ИППК:

+7(8172)76-77-08
+7(921)833-99-23
ippk-vologda.ru

25-26 ноября

Вологда

ИППК:

+7(8172)76-77-08
+7(921)833-99-23
ippk-vologda.ru

- Управление численностью персонала: новые тенденции.
- Подходы к нормированию труда в современных условиях.
- Фотография рабочего времени и хронометраж: классика в новом фасоне.
- Факторное нормирование и его подводные камни.
- Бенчмаркинг: практика применения.
- Микроэлементное нормирование.
- От нормирования труда к повышению его производительности.

Приходите!
Будет
интересно!



Константин Серебровский, Директор консультационной практики Консалтинговой лаборатории «Открытые инновации»

Развиваться за счет собственных ресурсов, искать и не сдаваться!

— Оптимизация бизнеса клиента - что это? Просто профессия, призвание, страсть, что-то еще?

— Это профессия, но не «просто».

Ведь с чего все начиналось? АЗЛК, Отдел организации управления производством: каждый (условно) день новые задачи: сегодня типизируем деятельность прессового производства (где несколько цехов, в которых за последние несколько лет сложилась собственная уникальная практика управления), завтра оптимизируем систему документооборота ж.д. цеха, т.к. внедряется новая автоматизированная система учета, послезавтра, совместно с Московским управлением ГАИ разрабатываю порядок оформления ПТС (Паспортов транспортных средств), т.к. Постановление Правительства о введении в действие ПТС принято, а как, кто и что должен делать - не понятно, или внедряю в систему управления - процедуру расчетов с поставщиками и с подрядчиками в новых (на то время) видах расчетов (бартер, взаиморасчеты, расчеты через 3-х лиц и т.д.), или формирую службу маркетинга (новое слово, когда в стране есть только 1 книга по этой теме).

Т.е. жутко интересно, разнообразно, приходится активно и всесторонне напрягать мозги и постоянно узнавать что-то новое, быть в курсе последних веяний и т.д.

Ну а потом завод закрыли и пришлось искать: куда себя пристроить. Понимая, что на каком-либо предприятии (если только не дирекция по развитию) я буду заниматься рутинной изюмной в день, то понял, что единственное для меня оптимальное применение - консалтинг.

— Насколько вообще Бережливое производство тебе близко?

— Это вообще странный вопрос: вся деятельность консультанта - это Бережливое производство! Ведь за что бы мы не брались: орг. структура, процессы, документооборот, персонал и т.д., везде идет оптимизация и совершенствование деятельности, а, значит, минимизируются расходы, устраняются потери и т.д.

Тогда расскажи кратко о своем предыдущем трудовом пути

— Офицер советской армии, потом АЗЛК, потом консалтинг.

Причем взять армию: отличный образец для построения системы управления любой организации - это Боевой устав сухопутных войск (части 3 и 2), в которых определены вся последовательность деятельности по управлению с «нуля»: целеполагание, целеопределение, планирование, обеспечение и т.д., короче - классический цикл управления, да и не забудьте, что эти книги написаны «кровью и потом».

— И как ты дошел до жизни такой, до оптимизации производства?

— Не я дошел, а жизнь «дошла»)))

«Нити» тянутся из армии - я был командиром взвода, в котором было 54 БПМ (учебный центр по обучению дружественной нам армии) и на ремплощадке более 3-х машин одновременно у меня никогда не стояло, а в соседнем взводе - более половины всей техники в ремонте. Но это была не моя заслуга, как технаря, а скорее приобретенное умение работать с людьми, заставлять их думать, что им «не все-равно»!

Далее - АЗЛК - там одно сплошное производство, причем крайне разнообразная линейка: начиная с литейки, заканчивая инструменталкой...

— Какой из методов оптимизации производства тебе больше по душе?

— Нельзя так просто сказать какой: ведь для разных предприятий, задач и ситуаций методы разные. Другое дело, что надо всегда подходить комплексно и рассматривать всю цепочку управления: от планирования - до реализации и корректировки (управляющего воздействия).

— Почему?

— Потому, что решив локальную проблему в одном месте, можно не сэкономить, а наоборот - навредить и очень серьезно. И опять мы возвращаемся к процессам, т.е. отлаживанию горизонтальных связей и выявлению/оптимизации всей цепочки создания ценности.

— Чтобы оптимизировать бизнес - надо придумывать новое. Как тебе это удается?

— Бывает, но не всегда. Практика показывает, что лучшая оптимизация - это устранение в действующей системе управления разнообразных проблем и потерь, выстраивание прозрачного и понятного процесса, максимально возможная типизация деятельности, четкое распределение зон ответственности, ну, и наконец - специализация!

А что касается придумок - так мы же живем не в вакууме, вокруг изобилие информации, нужно только ее найти, среди пены, проанализировать и взять для себя лучшее.

— Какие проекты тебе наиболее интересны?

— Слава богу, в моей жизни было много интересных проектов. Вот очень интересный был проект (наверное потому, что это был один из первых в консультантской практике) по внедрению системы процессного управления в «ТНК-Нягань», когда всего 5 человек описали все процессы до операционного уровня, оптимизировали их, внедрили ABC, поставили систему бюджетирования по процессам, сформировали институт владельцев бизнес-процессов, внедрили BSC, сделали постановку задач на ее автоматизацию и, по сути, подготовили компанию к сертификации по ИСО 9000, хотя это была в то время единственная компания в группе ТНК, у которой не было внешнего (зарубежного) выхода, а, значит, и не очень уж и обязательно им нужен был сертификат качества.

— Можешь описать свой самый грандиозный проект по оптимизации производства?

— Понимаешь, вот в чистую оптимизационных производственных процессов у меня не было: т.е. любой из моих проектов начинался всегда как управленческий, а вот другое дело, что в половине случаев он выливался и в производственный.

Ну вот в Нижнекамске: сначала отладили систему взаимодействия компании со своим Заказчиком, а потом существенно оптимизировали работу складского хозяйства (что было логическим продолжением нашего проекта) и сэкономили нашему заказчику (также помогли заработать на продаже неликвидов) миллионы рублей.

Или на одном машиностроительном предприятии помог оптимизировать систему входного контроля, и несмотря на необходимые понесенные затраты удалось сэкономить в перспективе десятки миллионов рублей.

— Как ты считаешь, что является самым главным фактором успеха для оптимизации бизнеса? Воля руководства, команда, ресурсное обеспечение, обучение?

— Все и всегда начинается с «воли». Помнишь старую поговорку: «Любая инициатива - наказуема»? Что бы ты не придумал, но если нет поддержки со стороны руководства - то это борьба с ветряными мельницами.

Ну и конечно и команда единомышленников, и обучение и ресурсы и мотивация, в общем, можно говорить часами ...

— А какие тренды в российской экономике сейчас увеличивают или уменьшают спрос на оптимизацию бизнеса?

— А вот это загадка! В том плане, что основным сдерживающим фактором является отсутствие (или дороговизна / высокая стоимость привлечения) денег. А загадка заключается в том, что при таких факторах наоборот надо максимально оптимизироваться, снижать потери, изменяться, искать и побеждать. Конечно, предприятие может выбрать и инерционный путь развития, затаиться и переждать, но ведь свято место пусто не бывает, и за зимой идет весна, и тот, кто искал и развивался в кризис, после него выйдет более сильным и подготовленным и отберет, что плохо лежит.

— Что бы ты посоветовал отечественным предпринимателям сделать в такой ситуации в первую очередь?

— Развиваться за счет собственных ресурсов, искать и не сдаваться!

17 ноября 2015 г.

Москва

**КОНСАЛТИНГОВАЯ ЛАБОРАТОРИЯ
«ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ»**

приглашает на бизнес-завтрак

**ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО
ПРОИЗВОДСТВА В НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ
СФЕРЕ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА**

Звоните! +7(495)723-18-50

Программное обеспечение для оптимизации бизнеса

Консалтинговая лаборатория «Открытые инновации» заботится о развитии бизнеса своих клиентов, поэтому ее специалисты разработали серию компьютерных программ, которые:

- позволяют найти резервы для оптимизации процессов и численности персонала;
- дают возможность проанализировать ситуацию «как есть» (AS IS);
- помогают разрабатывать решения «как должно быть» (AS TO BE);
- облегчают разработку предложений по совершенствованию процессов;
- помогают сформировать новые нормативы трудозатрат и численности персонала.

ФРВ-проф

- Автоматизирует замеры серии «Фотография рабочего времени» (фиксация длительности рабочих операций)
- Рассчитывает структуру рабочего времени
- Определяет среднюю длительность операций
- Упрощает составление отчета о ФРВ

ФН-проф

- Позволяет производить факторное нормирование численности персонала
- Позволяет сравнить и выбрать лучший фактор
- Рассчитывает прогнозную численность сотрудников в зависимости от объемов производства

MOST-проф

- Автоматизирует микроэлементное нормирование (МЭН)
- Упрощает расчет численности сотрудников при большом сортаменте продукции
- Формирует предложения по снижению затрат
- Создает базу нормативов МЭН

СОП-проф

- Фиксирует лучшую практику (best practice) в реализации стандартных операционных процедур (СОП)
- Генерирует СОП в едином удобном формате
- Обеспечивает взаимоувязку СОП с системой документооборота компании

Это программное обеспечение получило заслуженное признание участников тренинговых семинаров по нормированию численности персонала и повышению эффективности организаций.

Более подробно — см. www.openadvisors.ru/business_program.php

– динамично развивающаяся компания, основанная в 2010 году, которая оказывает услуги по основным направлениям:

- Целеполагание и стратегическое планирование
- Оценка экономической эффективности проектов и действий
- Организация управления
- Нормирование труда
- Оптимизация производства

Мы успешно реализовали проекты для заказчиков:

- **ОАО «РЖД» и его дочерние общества**
 - Мосгортранс
 - Аэрофлот
 - ТНК-Нижневартовск
 - ТНК-Нягань
 - СаянскнефтеГаз
 - Газпромнефть-Хантос
 - Транснефть
 - РосАтом
 - Сбербанк
 - РосСети (РАО ЕЭС)
 - Волжская ТГК
 - ФосАгро
 - МТС
 - Группа СИНАРА
 - Росэлпром
 - British American Tobacco
 - KNAUF
 - Уралкалий
 - Связьинвест
 - Уралсвязьинформ
 - МВД России
 - ФСТ России
 - Правительство Москвы
- И многих-многих других!**

НАШ БИЗНЕС- УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ ВАШИХ ПОБЕД!

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ!

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОРТАЛ О БЕРЕЖЛИВОМ
ПРОИЗВОДСТВЕ В РОССИИ И ЗАРУБЕЖОМ**

WWW.LEAN-CENTER.RU



- Общайтесь свободно с профессионалами LEAN-технологий!
- Узнавайте новости Бережливого производства первыми!
- Изучайте опыт LEAN-проектов в России за рубежом!
- Участвуйте в разработке системы сертификации оптимизаторов!
- Делайте публикации в журнале портала!
- Заявите о себе — поднимите свою ценность на рынке труда!