



Тема номера:

Удаленный режим работы

ЦПОБП НАЧАЛ СВОЮ РАБОТУ
Первое обучение-практикум прошло в специализированном железнодорожном Центре практического обучения Бережливому производству

**СНИЖЕНИЕ ПОТЕРЬ
«ПЕРЕПРОИЗВОДСТВО»**
Олег Меньшиков о своей практике

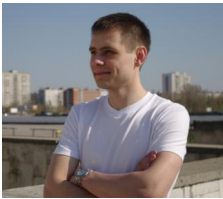
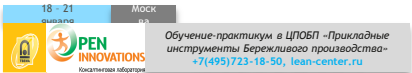
ИСТОРИЯ КОМПАНИИ ARVATO
Кирилл Воробьев про опыт развития Дистрибуционного центра в России

УПРАВЛЕНИЕ УРОВНЕМ СЕРВИСА
Константин Серебровский об управлении инцидентами

**ЖЕЛАНИЕ ПОПАСТЬ В КОМАНДУ
БЫЛО ОГРОМНЫМ!**
Эльдар Муратов о своем опыте участия в проекте «Команда для оптимизации»

СОДЕРЖАНИЕ

ОТ ВЫПУСКАЮЩЕГО РЕДАКТОРА	3
Обращение к читателям	
НОВОСТИ С ПОЛЕЙ	4
ЦПОБП - первая практика, бизнес-завтрак, тренинг в Казани, награждение HR-2015, бизнес-семинар в Волгограде	
КАЛЕНДАРЬ СОБЫТИЙ	6
Декабрь - январь 2016г.	
ОПЫТ ПРОЕКТОВ	7
Олег Меньшиков	
Практический опыт по снижению потерь «Перепроизводство»	
ОПЫТ ПРОЕКТОВ	9
Кирилл Воробьев	
История компании Arvato Россия (Дистрибуционный центр Бертельсман)	
ТЕМА НОМЕРА	13
Максим Захаренко	
Удаленный режим работы: навстречу изменениям	
ТЕМА НОМЕРА	16
Андрей Куликов	
Персонал для удаленного режима работы	
ТЕМА НОМЕРА	18
Артем Денисов	
Юридические моменты при переводе персонала на удаленный режим работы	
ПРАКТИКУМ	21
Константин Серебровский	
Влияние инцидентов на управление уровнем сервиса: опыт нефтегазовой компании	
ИНТЕРВЬЮ	23
Эльдар Муратов	
Желание попасть в команду было огромным!	
НОВОГОДНЕЕ ПОЗДРАВЛЕНИЕ	27
Обращение Ганеева Марселя к читателям журнала	



Уважаемые читатели!



Все, ушел на работу! - так я говорил своим родным, покидая жилище. Далее пробежка до автобуса, пересадка на метро - не проходило и полтора часа, как я был уже на рабочем месте.

Так у меня, как впрочем, и у большинства трудоспособной части населения нашей страны, еще совсем недавно, всего несколько лет назад, начинались рабочие будни.

Теперь же все больше моих друзей, да и просто знакомых, свой рабочий день начинают и заканчивают у себя дома, без всякого ущерба для результатов труда.

Так что это такое - удаленный режим работы?

- Новомодная технология управления рабочим процессом или это объективная потребность настоящего времени?
- Недавно стало применяться и скоро закончится или за этой технологией будущее?
- Какие преимущества удаленного режима работы, а также, какие есть «подводные камни»?
- Кто такой удаленный работник и кто им может быть?
- Кому это выгодно?

На все эти (и не только эти) вопросы мы постарались ответить в этом номере журнала.

Поделитесь своим опытом, напишите нам!

P.S. Дорогие друзья, с наступающим Новым Годом!

Пусть успех и удача всегда сопутствуют Вам!

Геннадий Кузин

Выпускающий редактор этого номера журнала,

Заместитель генерального директора по развитию
Консалтинговой Лаборатории «Открытые инновации»

Новости с полей



Консалтинговая лаборатория «Открытые инновации» и Фирма «ТВЕМА» торжественно открыли Центр практического обучения Бережливому производству (ЦПОБП), первый в железнодорожной отрасли России.

6 ноября 2015 года генеральный директор Консалтинговой лаборатории «Открытые инновации» М.Ф. Ганеев и генеральный директор фирмы ТВЕМА В.Ф. Тарабрин перерезали красную ленточку, тем самым торжественно открыв ЦПОБП.

В Москве 17 ноября 2015 г. состоялся бизнес-завтрак по теме «Практика внедрения Бережливого производства в непроизводственной сфере российского бизнеса».

На бизнес-завтраке шел откровенный разговор о проблемах предприятий непроизводственной сферы. Среди гостей были представители транспортных и логистических компаний, руководители машиностроительных предприятий, представители банковской сферы, сферы телекоммуникаций и систем связи, сферы недвижимости и др.



Как отметили участники бизнес-завтрака, располагающая обстановка кафе, чай, кофе, вкусный десерт позволили участникам в непринужденной обстановке поделиться личным опытом применения различных инструментов Бережливого производства, обменяться оригинальными мнениями и услышать конструктивные предложения.

С 30 ноября по 3 декабря 2015 года в Центре практического обучения Бережливому производству (ЦПОБП) состоялось обучение-практикум «Прикладные инструменты Бережливого производства».



Слушатели получили знания, умения и навыки в использовании LEAN-технологий, а также уникальный практический опыт оптимизации производства, который может быть эффективно использован на рабочих местах слушателей сразу после обучения.

ЦПОБП приглашает на обучение руководителей подразделений, начальников участков, мастеров, бригадиров, а также всех тех, кто ранее уже получил теоретические знания в области Бережливого производства и хотел бы закрепить их на практике.

Обучение будет с 18 января по 21 января 2016 г. по адресу: г. Москва, 1-й Угрешский пр., 26.

Записаться на курсы или получить информацию можно на портале LEAN-CENTER.RU

В Казани, в АНО "Региональное агентство развития квалификаций" успешно прошел тренинг по инновационным методам нормирования труда.

Слушатели изучили и отработали навыки применения более эффективных технологий нормирования, в т.ч. которые еще пока мало известны в России, а также специальное Программное обеспечения для нормировочных работ.

Это поможет им в дальнейших работах по нормированию и повышению производительности труда на своих предприятиях.



Следующий тренинг по нормированию труда в Казани пройдет 25-26 февраля 2016 г. Записаться на него можно на сайте АНО "РАРК".

19 ноября прошла церемония вручения призов юбилейного конкурса «HR года-2015» (проводится журналом «Справочник по управлению персоналом»). Призы победителям вручал Генеральный директор Консалтинговой лаборатории «Открытые инновации» Марсель Ганеев.



Победители конкурса награждались в следующих номинациях:

- «HR-лидер-2015»
- «Лучший HR-новатор-2015»
- «За волю к победе и новые профессиональные горизонты»
- Гран-при конкурса и звание «HR года-2015»

Подробную информацию о номинантах можно увидеть на портале LEAN-CENTER.RU

24 ноября 2015 г. в Вологде прошел бизнес-семинар «Бережливое производство (LEAN), Кайзен, Команда для оптимизации»

Семинар был организован порталом LEAN-CENTER.RU, Вологодским Институтом переподготовки и повышения квалификации и Консалтинговой лабораторией «Открытые инновации» для представителей бизнес-сообщества Вологодской области, в т.ч. малого и среднего бизнеса.

На семинаре были рассмотрены вопросы:

- «Подход, методы и практические результаты Бережливого производства»
- «Снижение потерь в организации: практика применения»
- «Нормирование труда, актуальность для бизнеса в современных кризисных условиях»



Ближайший тренинговый семинар "Нормирование труда и оптимизация численности персонала" в Вологде пройдет 22-23 декабря. Записывайтесь! тел. +7(8172)76-77-08

1 - 20 декабря

Москва



Заочная интернет-конференция
«Профессиональное развитие LEAN-специалистов»
[+7\(495\)723-18-50](tel:+74957231850), lean-center.ru

14 декабря

Москва



Секреты бережливого производства от сенсеев:
кайден-тур в Японию
[+7\(499\)705-10-79](tel:+74997051079), fforward.biz

21 декабря

Москва



Возможность для участников портала сдать бесплатный
тест на свой первый сертификат Бережливого производства
[+7\(495\)723-18-50](tel:+74957231850), lean-center.ru

22 - 23 декабря

Вологда



Тренинг «Нормирование труда: инновационные
технологии и опыт применения»
[+7\(8172\)76-77-08](tel:+78172767708), [+7\(921\)833-99-23](tel:+79218339923), ippk-vologda.ru

18 - 21 января

Москва



Обучение-практикум в ЦПОБП «Прикладные
инструменты Бережливого производства»
[+7\(495\)723-18-50](tel:+74957231850), lean-center.ru

16 февраля

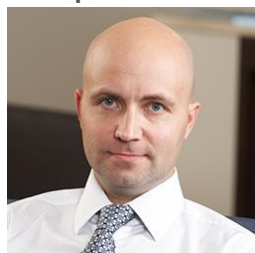
Москва



Бизнес-завтрак «Практика внедрения Бережливого
производства в непромышленной сфере российского бизнеса»
[+7\(495\)723-18-50](tel:+74957231850), lean-center.ru



Автор: Олег Меньшиков, экс-исполнительный директор Тихвинского вагоностроительного завода



Практический опыт по снижению потерь «Перепроизводство»

Общеизвестно, что перепроизводство - одно из самых худших видов потерь т.к. произведен товар, который не заказан клиентом. Соответственно, это не просто замороженные деньги, но и уже потраченные значительные ресурсы на его производство с непонятной перспективой их окупаемости.

Причины возникновения данного вида потерь, как правило, следующие (оставлю без внимания резкие рыночные колебания):

1. Отсутствие ключевого принципа Pull в компании т.е. ориентации всей организации на заказы клиента как сигнал для запуска цепочки создания ценности (т.е. производства).

2. Проблемы системы планирования производства - отсутствие взаимосвязи планов продаж и планов производства, отсутствие горизонтов планирования, отсутствие позаказного планирования, игнорирование производственных ограничений, отсутствие каскадирования общего плана производства в цеха и участки и др.

3. Неравномерные мощности производственных участков и загрузка оборудования.

4. Нестабильность поступления заказов клиентов, что вызывает то недогруз, то перегруз производства (связано с п. 5).

5. Слишком большой объем производственных партий, вызванный, как правило, длительным временем переналадки производственного оборудования.

6. Проблемы управления - страх остановить производство даже при выполнении производственного задания.

7. Перебои производства, вызванные поломками оборудования или недопоставкой материалов, что вызывает необходимость переналадки на другой вид продукта, на который нет заказа (лишь бы не стоять).

Естественно, масштаб этих проблем зависит от сложности производства, количестве номенклатурных позиций (SKU) и прочих факторов.

Итак, что же делать, чтобы бороться с этим? Опыт показывает, что пока существует проблема №1, любые меры не будут давать результат. Эту идеологию надо просто принять и ей следовать. А затем выстроить прозрачную цепочку создания ценности, т.е. процесс выполнения заказов клиентов.

Своевременность выполнения заказов должна быть ключевым KPI и должна отслеживаться на корпоративном уровне. Как только мы начали работать по этому принципу, это вскрыло большое количество других проблем и потерь, «удлиняющих» цепочку создания ценности.

Хорошая система планирования абсолютно необходима любому производству. Здесь можно говорить бесконечно, но проблемы конкретного производства всегда уникальны. Как хорошую практику могу порекомендовать следующее - отдел планирования производства не должен организационно находиться в производстве. Лучше всего, если он находится в службе, отвечающей на заводе за взаимодействие с клиентами (как правило это логистика). Ну и конечно на сложных производствах процесс планирования требует применения оптимизационных механизмов, для чего требуется применение инструментов ИТ. Модуль планирования является составной частью всех современных ERP систем.

Очень важно хорошее взаимодействие между производством и продажами. Кто скептически улыбнется и будет частично прав. На практике сложно придумать функции, которые бы так «любили» друг друга. Тем не менее, несмотря на естественные противоречия, находить точки соприкосновения необходимо. Для того, чтобы решить эту проблему, мы начали проводить регулярные совещания между производством и продажами на разных уровнях управления в рамках процесса планирования. На первых совещаниях все «припоминали» друг другу прошлые «заслуги», но потом процесс наладился. Постепенно те и другие слышали друг друга и поняли, что у всех есть свои нюансы деятельности. Научились находить компромисс.

Теперь непосредственно о производстве. Необходимо снижать объем партии как ключевое производственное ограничение. Ключ к успеху, как ни банально это прозвучит, это быстрая переналадка оборудования. Я уверен, что все знакомы с технологией SMED (single minute exchange of die) как инструментом Бережливого производства и, соответственно, нет смысла подробно описывать его.

Один из моих многочисленных примеров говорит, что время переналадки можно уменьшать в разы (в том случае с 4 часов до 20 минут, пресс холодной штамповки). И это только за счет нормальной подготовки оснастки, инструмента, наличия в нужный момент всего персонала, необходимого для переналадки, наличия крана и т.п. Нужно было просто поставить себе задачу и начать измерять время. Уверен, что потенциал в этом кроется огромный.

Неравномерные мощности и загрузка производства по цехам и участкам вызывают перепроизводство на участках, обладающих повышенной мощностью. Эта проблема решается выравниванием производства (Heijunka), перераспределением персонала, т.е. опять же грамотным планированием (кстати, Heijunka как основной метод борьбы с перегрузом или недогрузом производства может локально вызывать перепроизводство по отдельным видам продуктов, особенно если переналадка занимает время, поэтому SMED обязателен в этом случае). Либо, например расшивкой узких мест, если таковое является причиной перепроизводства на других участках. Так было на одном из предприятий. В данном случае мы применили теорию ограничений и концентрировались на узком месте, пока оно не переставало быть таковым, что позволило выровнять мощности по участкам и значительно уменьшить вынужденное перепроизводство.

На западных предприятиях меня научили не бояться останавливаться, если производственное задание выполнено. Оставшееся время мы использовали для обслуживания оборудования, решения проблем, проведения бригадных совещаний, повышения визуализации процесса, да и просто наведения и поддержания порядка. С тем, чтобы следующий отрезок времени производства был более эффективным, чем предыдущий.

В конце хотелось бы опять вернуться к проблеме №1 - именно она является основной причиной перепроизводства. Это очень распространенная ситуация среди управленцев. И ее решение, как любое серьезное изменение в компании, должно начинаться с воли руководства.



Автор: Кирилл Воробьев, Заместитель генерального директора по маркетингу arvato Россия



История компании Arvato Россия (Дистрибуционный центр Бертельсман)

Немецкий концерн Bertelsmann положил начало своей деятельности еще в далеком 1824 году, в немецком городе Гютерсло (Gütersloh). Начав с небольшой типографии, Карл Бертельсман, основатель компании, впоследствии создал крупное издательство и книжный клуб, затрагивающий различные тематики. Пройдя тяжелый путь взлетов и падений в несколько столетий, на сегодняшний день концерн Bertelsmann является крупнейшей в Европе медиа компанией.

Компания, о которой сегодня пойдет речь — Дистрибуционный центр Бертельсман (Arvato Россия) входит в международную группу компаний Arvato. На российский рынок компания Bertelsmann пришла в 1997 г. История прихода Bertelsmann в Россию была напрямую связана с открытием первого книжного клуба в России (Книжный Клуб Терра) и возникла необходимость в обслуживании его рассылочной деятельности. Необходимо было хранить книги, набирать клиентскую базу, обрабатывать и собирать заказы, доставляя их до конечного клиента.

Таким образом, можно смело сказать, что Дистрибуционный центр Бертельсман был создан под конкретного заказчика.

В этом находит свое отражение один из ключевых принципов, который

преследует концерн в своей работе: услуги следуют за покупателями (services follow customers).

Михаэль Печке, действующий генеральный директор Arvato Россия, выстроил новую компанию на быстрорастущем рынке полностью с нуля. Вместе со своими коллегами из Германии ему удалось в короткие сроки запустить производство, набрать профессиональную команду и начать успешно работать в России.

Взвешенный немецкий подход к ведению бизнеса сыграл свою роль и успех не заставил себя долго ждать. Даже во время тяжелых экономических последствий кризиса 1997-98 гг. Дистрибуционный центр Бертельсман уверенно держался на ногах, в отличие от большинства крупных российских компаний, которые в «лихие 90-ые» банкротились и закрывались.

Постепенно рынок менялся, спектр оказываемых услуг рос, соответственно, менялась и сама компания. Если сравнивать те услуги, которые Arvato предоставляла в России тогда и сейчас, можно сделать вывод, что компания прошла огромный путь к предоставлению от работы с книгами, до предоставления услуг полного цикла для различных компаний и отраслей.

Сегодня компания без преувеличения является одним из лидеров рынка услуг для компаний дистанционной торговли и электронной коммерции. Это не просто посредник между интернет-магазином и конечным клиентом — это партнер, который работает на этом рынке более 16 лет и которых оказывает профессиональный и индивидуальный подход к каждому своему клиенту в отдельности.

В настоящее время производственные обороты Arvato можно охарактеризовать следующей статистикой:

- Отправление до 65 000 посылок в день;
- Отправление до 12 000 000 посылок ежегодно;
- Более 50 000 кв. м. складских и производственных площадей;
- Более 10 000 паллет на складе на которых хранятся и обрабатываются более 22 млн. единиц товаров партнеров Arvato;



Немного о специфике и особенностях работы компании. Макроэкономические показатели свидетельствуют об огромном потенциале роста рынка e-commerce в России, о чем говорит один только рост активных интернет пользователей в аудитории 18+. Последним подтверждением привлекательности российского рынка для иностранных клиентов является участвовавшее количество инвестиционных сделок, а также приход крупных игроков зарубежного e-commerce, таких как Amazon, Ebay, Asos, Zara, Puma и др.

Для таких компаний вполне распространены ситуации, когда крупные западные бренды не ведут свою деятельность в других странах самостоятельно, а отдают ее полностью на аутсорсинг компаниям-партнерам. В данный пакет услуг полного цикла, помимо стандартного набора, услуг фулфилмента (складирование,

комплектация, упаковка, сортировка, отгрузка) входит разработка и поддержка, продвижение интернет-магазина, услуги call-центра и многое другое.

Именно поэтому Arvato, являясь международной компанией, одной из первых стал предлагать своим клиентам так называемые услуги e2e (end-2-end) или услуги полного цикла, что является актуальным для компаний, не имеющих достаточного опыта в ведении данного рода бизнеса, либо просто желающих отдать ключевые бизнес процессы на аутсорсинг.

Среди других услуг, которые оказывает компания в России значатся, в том числе, и финансовые услуги. Для ряда крупных глобальных компаний, таких как Microsoft, Adobe и Google, Arvato оказывает услуги обработки и выставления счетов, работы с партнёрами и многие другие.

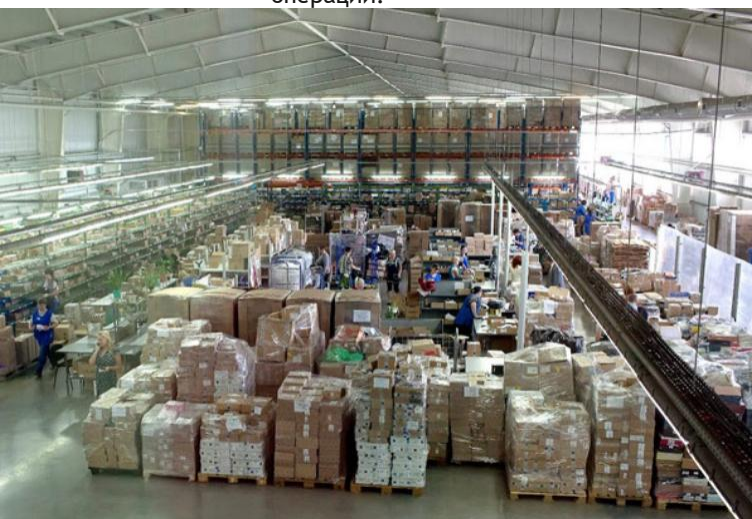
Также за последние годы активно развивается новый сегмент рынка и услуг — обслуживание программ лояльности. Всё больше компаний осознают, насколько важен профессиональный подход к общению и повышению лояльности у своих клиентов. Два последних направления очень активно развиваются и представляются очень перспективными для российского рынка.



Предлагать и оказывать такой широкий спектр услуг Arvato Россия помогает международный опыт всего концерна. Специалисты компании всегда готовы поделиться своими знаниями и умениями на благо клиента. В этой связи ключевая задача Arvato в России, как и в мире в целом, состоит в помощи клиенту начать и вывести на устойчивый уровень бизнес заказчика, применив весь накопленный опыт за долгие годы. И это действительно очень важно, так как решение компании отдать свои ключевые бизнес-процессы частично или полностью является очень важным шагом, потому что ни одна компания не может рисковать непрофессионализмом своего будущего партнера.

оследнее время у крупных интернет-магазинов стало популярным направлением оказывать услуги аутсорсинга, а частности фулфилмента, другим компаниям. Первым это начал КириVip. Последнее время к ним всё больше и больше добавляются другие компании.

Такое решение легко объяснить с точки зрения руководства данных компаний. Так или иначе, любому бизнесу, а в данном случае интернет-бизнесу и интернет-магазинам, всегда будет присуща некоторая сезонность. Тем самым, привлекая другие компании, такой «аутсорсер» дополнительно страхует себя от рисков недозагрузки своего производства. К тому же, он получает дополнительный доход с этих операций.



Дело в том, что как бы аутсорсер не говорил про принципы недискриминации бизнеса, до тех пор, пока он будет иметь свой собственный бизнес, он, в первую очередь, будет действовать в его интересах и, особенно, в периоды «высокого» сезона.

Независимые фулфилмент-операторы не имеет никакой прямой заинтересованности, кроме как достигать максимального эффекта для каждого своего заказчика-партнера, по той простой причине, что это и есть их заработок. Как вы можете заметить, подход принципиально иной — одни «разрешают» использовать свои ресурсы, другие выделяют ресурсы специально для вас и только для вас.

Еще одним важным моментом является решение проблемы конечной доставки до клиента. Постоянно появляющиеся проблемы в работе с каким-либо логистическим оператором или курьерской компанией свидетельствуют о полной незрелости этого рынка.

Поэтому критическим моментом является выбор надежного провайдера, кто доставит вовремя, в срок и, желательно, за адекватные деньги.



Подход компании призван избавить заказчика от головной боли, используя дифференцированный подход. С одной стороны, являясь одним из крупнейших партнёров Почты РФ, Argvato предлагает своим клиентам такие услуги как почтовый менеджмент, что включает работу под своим договором, весомые скидки на все типы отправок и претензионную работу.

С другой стороны, компания предлагает на выбор целый пул курьерских компаний также на условиях работы под своим договором. Причем подход таков, что заказчику не нужно выбирать способ отправки, это задача фулфилмент оператора, который, основываясь на собранной статистике отправок (доставленных, возвратов и т.д.) в данный регион и ценовом анализе, предлагает единственный и максимально удобный вариант доставки.

Некоторые стартапы сейчас предлагают такие услуги, но условия действующего законодательства состоят в том, что для того чтобы например принимать наложенный платеж необходимо иметь специальный счет в банке и соблюсти еще ряд законодательных требований. Смогут ли неопытные компании их выполнить и обеспечить объемы отправок для крупных игроков на рынке? Хороший вопрос.

А если возникнет ситуация, когда бизнес клиента вырастет настолько, что уже не будет помещаться в пределах России, каким образом организовать доставку посылок за рубеж? Всё это вызывает новые и новые вопросы. Но многие из этих проблем касаются всего рынка российского e-commerce в целом.

Рынок российского e-commerce имеет огромный потенциал. Так уж сложилось исторически, что географическое положение и климатические условия России очень хорошего подходят для рассылочного бизнеса, и неважно, касается это покупок по каталогу или покупок в интернет-магазине. Есть ряд «вечных» проблем (Почта РФ, «сырьевая» экономика), при условии решения которых, тот потенциал, который существует за пределами МКАД, должен себя раскрыть.

По сравнению с Европой и США в России дела обстоят немного иначе. В первую очередь, наш рынок значительно уступает в объемах и находится на стадии своего «второго» начального роста (когда первая волна интернет-магазинов, созданных веб-мастерами, школьниками и домохозяйками во время e-commerce «бума» и ажиотажа спала, и они успешно закрылись, и теперь на рынок выходят настоящие коммерсанты и бизнесмены). Именно вследствие неразвитости общей инфраструктуры и транспортной логистики, таможенного законодательства, недостатка складских площадей и много другого, до недавнего времени лишь некоторые крупные иностранные компании решились начать свой серьезный бизнес в России.

Сейчас же рынок начинает доказывать свой существующий потенциал и набирает обороты, не заставив долго ожидать других крупных игроков. В этой связи, такие компании как наша, представляются хорошим вариантом для старта или начала своего бизнеса в России. Мы обладаем всеми необходимыми компетенциями для работы на этом одновременно сложном и интересном рынке.

Заказчиком наших услуг может выступать как уже всемирно известный бренд, предъявляющий высокие требования к качеству работ, так и начинающий стартап, подающий надежды на успешный рост в ближайшие годы... Изначально потенциальному клиенту мы предлагаем заполнить простую анкету, чтобы определиться с его требованиями и перечнем необходимых услуг.

Далее делается коммерческое предложение и обсуждаются все необходимые детали, связанные с производственными процессами, IT интеграцией и прочее. Заказчик вправе выбрать какую-либо из услуг в отдельности либо отдать на аутсорсинг целиком некоторые этапы работ. Варианты ценообразования тоже могут предлагаться различные, начиная от работы за процент от продаж, заканчивая подробной калькуляцией за каждый вид услуг/операций.

За всю историю компании неоднократно происходили случаи перехода в Arvato клиентов от других компаний, предоставляющих подобные услуги. Примечательно то, что эти клиенты, спустя некоторое время, отмечали существенный рост показателей своих бизнес-процессов. Красивые презентации, слова, постоянные публикации в социальных сетях никак не являются подтверждением качества работы той или иной компании».





Автор: Максим Захаренко, генеральный директор компании Облакотекa



Удаленный режим работы: навстречу изменениям

Согласно исследованию J'son and Partners к 2020 году 20% рабочих мест в России будут удаленными. Как это будет выглядеть?

Мир вокруг нас стремительно меняется, физический труд человека все больше заменяется автоматизированными и роботизированными средствами производства. Это давно происходило в промышленном секторе, но сейчас технологии начинают менять и ландшафт сферы услуг. Например, никто уже не сомневается, что нас ждут автомобили без водителей и магазины без продавцов и кассиров. В связи с этим, всё больше и больше рабочих мест связано не с самим процессом производства или оказания услуги, а с информационным обслуживанием и контролем этих процессов. Второй важной деятельностью продолжают оставаться коммуникации людей с другими людьми — сотрудниками, руководителями, клиентами, пациентами, чиновниками и т.д. Все эти функции сотрудник выполняет с помощью «компьютера», хотя сегодня это слово выглядит несколько старомодным, правильно, наверное, уже любое устройство с экраном просто называть «гаджетом». С другой стороны, интернет стал всеобъемлющим, то есть, грубо говоря, почти везде есть надежный

высокоскоростной интернет, а если его где-то ещё нет, то непременно и очень скоро будет. Это означает, что сотрудник может выполнять работу там, где ему удобно, а ИТ-ресурсы предприятия находится там, где это более эффективно и одно с другим, как прежде, встречаться физически уже не обязаны.

Всё это заложило фундамент, не побоимся этого слова, революции рабочего места, которую мы будем переживать в самом ближайшем будущем. В чем будет заключаться революция? Задачей сотрудника будет выполнение необходимой для компании функции в необходимые временные рамки и с необходимым качеством. И это всё. Больше никаких офисов, никаких дресс-кодов, никаких «к 9 на работу», никаких «отпроситься» и никаких больничных по уходу за ребенком.

Как ни странно, но наше государство не только ожидает или наблюдает эту тенденцию, а уже более 2,5 лет назад приняло необходимые поправки в Трудовой кодекс (60-ФЗ от 5 апреля 2013 года), полностью узаконивающих удаленную работу, причем речь идет не о фрилансе, а именно о штатных удаленных сотрудниках.

Основа этой революции — существенные экономические преимущества, которые несет в себе удаленная работа. Их и рассмотрим прямо по статьям.

Облачная ИТ-инфраструктура

Важным элементом организации удаленной работы является доступность ИТ-ресурсов компании из любой точки страны или мира, с использованием которых сотрудник выполняет свои обязанности. Электронная почта, 1С, виртуальная АТС, CRM-система, файловый сервер — всё это должно быть доступно сотруднику. Организовывать высокую отказоустойчивость и скоростной доступ в офисе компании очень не выгодно, требует высоких начальных затрат и дорогостоящей поддержки. Если мы говорим о типовой компании из 25 сотрудников, то начальные затраты на организацию ИТ-инфраструктуры в офисе могут составить более 4 млн рублей, а ежемесячные расходы от 50 тысяч рублей в месяц при отсутствии штатных ИТ-специалистов и полном аутсорсинге. При организации ИТ-инфраструктуры в облаке совокупные расходы могут уложиться в 70-80 тысяч рублей в месяц, включая необходимые мощности, использование лицензионного программного обеспечения и обслуживание при минимальных начальных затратах (100-300 тысяч рублей). Первый вариант, кстати, возможен при наличии офиса, см. ниже.

Зарботная плата удаленных сотрудников

Наверное, важнейшим пунктом экономии при использовании труда удаленных сотрудников является фонд заработной платы и налоги, связанные с ним. Особенно актуальна эта тема для столиц, нефтегазоносных районов. Разработчики, администраторы, менеджеры по работе с клиентами, продавцы, операторы call-центров, обработчики заказов, бухгалтеры — все эти функции могут выполняться удаленно, а значит, работодатель может пригласить на работу удаленных специалистов из регионов России, где уровень заработных плат в 1,5-3 раза ниже «центральных» при том же уровне качества и в среднем большей лояльности.

Арифметика не очень сложная. Для нашей типовой компании из 25 человек, если вы сможете перевести на удаленную работу треть (8) сотрудников со средней ЗП в Москве 60 тысяч рублей «на руки», экономия получается примерно такая:

$8 \cdot (60 \text{ тысяч рублей} - 30 \text{ тысяч рублей}) \cdot 1,46 \text{ (налоги на ФОТ)} = 350 \text{ тысяч рублей}$ в месяц или -4,2 млн рублей в год при том же результате.

Сфера разработки программного обеспечения уже достаточно давно прошла этот путь аутсорсинга, и во многих городах России организованы офисы компаний-разработчиков, как российских, так и зарубежных. На очереди многие другие специальности.

При работе в удаленном режиме возникает уникальная возможность социализации инвалидов по движению. Кстати, если ваша компания трудоустраивает инвалида, вы получаете дополнительные налоговые привилегии.

Аренда офиса

Аренда офиса, особенно, если род деятельности компании требует офисных помещений высокого качества, составляет существенную статью расходов. В кризис ставки, конечно, снизились, но всё равно офис класса Б в Москве стоит порядка 15-20 тысяч рублей за кв. м. в год.

Компании из 25 сотрудников требуется порядка 200 кв.м. офисных помещений или около 8 кв.м на 1 сотрудника. Такой офис стоит 3-4 млн.рублей в год. Даже если вы сможете перевести на удаленную работу 1/3 сотрудников, экономия при аренде пропорционально меньшего офиса в год составит 1-1,3 млн рублей.

Дополнительно, вспоминая облачную организацию ИТ-инфраструктуры, мы получаем отсутствие расходов на оборудование ЦОДа (аппаратной комнаты) и сопровождения ИТ-инфраструктуры в офисе, организацию и сопровождения локальной сети и, возможно, дополнительного энергопотребления. Эти расходы для небольшой компании могут составлять до 1 млн рублей разово и около 0,5 млн рублей в год.

Организация и сопровождение рабочего места

Третьей существенной статьёй расходов является оборудование и сопровождение рабочего места сотрудника.

Стол, стул, канцелярия, тумбочка шкаф стоят в сумме никак не меньше 12 тысяч рублей на 1 рабочее место. Рабочая станция или ноутбук с монитором и установленным лицензионным ПО ещё около 50 тысяч рублей. Для 8 удаленных сотрудников нашей типовой компании экономия составит 0,5 млн рублей.

При удаленной работе используется концепция BYOD (Bring your own device), только носить ничего куда не надо, в качестве рабочего инструмента используется домашний ноутбук и мобильный телефон сотрудника. Возможно, и это справедливо, сотрудник будет просить компенсировать часть расходов на оборудование своего рабочего места, телефонный трафик и т.д., но в сумме эти расходы будут несопоставимы с полной закупкой оборудования в офис.

Прочие офисные расходы типа пропуск, чай, кофе, вода, канцелярия и туалетная бумага также сокращаются пропорционально.

Итого, годовая экономия в рассмотренном варианте для компании из 25 человек при условии, что 1/3 её состава работает удаленно составит около 6,5 млн рублей в год, не считая капитальных затрат ещё на -1 млн.

Минусы удаленной работы

Если нет постоянного контакта с сотрудниками, многим руководителям сложно контролировать их деятельность, а именно в контроле деятельности многие руководители видят искусство управления. При удаленной работе значительно эффективнее контролировать не рабочий процесс, а результат. Для чего необходимо внедрение различных информационных систем: CRM, helpdesk... и т.д., где в форме различных отчетов видны реальные результаты деятельности сотрудника, и от этих результатов можно выстраивать систему мотивации.

Кроме того, бумажный документооборот и требования «юридического адреса» по-прежнему не позволяют организовывать полностью виртуальные офисы. Также не глубоко изучено влияние на человека сокращение личного общения.

Дополнительные бонусы удаленной работы

В дополнение к экономии компании, экономят и сами сотрудники. У них уменьшаются расходы на транспорт и на одежду, связанную с удовлетворением требованиям «дресс-кода». Продавцы больше времени проводят у клиентов.

На самом деле с 9 до 19 должны выполнять свои обязанности должны только сотрудники, непосредственно связанные со взаимодействием с клиентами или контрагентами.

Все остальные роли достаточно асинхронны и могут выполняться в удобное сотруднику время. Это дает удобства и экономию асинхронной жизни: посещение госучреждений и возможность водить детей в учебные заведения без подключения нянь, цены на дневные абонементы в фитнес-центры ниже, нет очередей в магазинах и т.д.

Опыт Облакотeki

При построении облачного провайдера «Облакотекa» мы изначально придерживались указанных выше принципов. Большую часть разработки систем автоматизации мы аутсорсим, штатные сотрудники службы круглосуточной поддержки у нас 100% работают в регионах, часть системных администраторов также. Контроль их работы осуществляется через тикетную систему, где есть все необходимые средства контроля. Для сотрудников отдела развития и нескольких сотрудников бухгалтерии в офисе нет постоянных рабочих мест, но если организуем встречу или просто хочется поработать в коллективе, есть общие рабочие места. А вот сотрудники подразделений продаж пока работают в офисе, потому что мы постоянно экспериментируем и применяем новые подходы к работе с партнерами, это удобнее делать полностью интерактивно.

Реально, удаленно, сотрудники работают более положенных 8 часов в день, причем тратят на работу (с учетом времени на дорогу) времени меньше, то есть сотрудник и компании отдает больше времени, и личного времени у него больше.



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



Персонал для удаленного режима работы

Удаленный режим работы (УРР) – современная тенденция в отечественном и зарубежном бизнесе. УРР все больше и больше входит в реалии нашей жизни. Увы, далеко не все сотрудники могут быть способны работать в таком режиме. Для этого им требуются специальные компетенции (свойства), а организации – перестройка своих бизнес-процессов.

Обратимся к опыту руководителей компаний, которые уже прошли подобные преобразования.

Сергей Скорбенко, генеральный директор компании DigitalWill:

Действительно, есть определенная сложность, когда нанимаешь удаленного сотрудника. Ведь при личном общении многие качества почти сразу видны. А вот с дистанционным специалистом, конечно, сложнее: кандидат должен обладать самомотивацией, ответственностью, высокой самоорганизацией, пунктуальностью, честностью, желанием и умением концентрироваться на поставленных задачах, где бы он в этот момент не находился. С некоторыми сотрудниками мы прощались как раз потому, что они не смогли держать себя в одном рабочем темпе с главным офисом.

Так же очень важно поддерживать атмосферу команды и коллектива. Если сотрудник вынужденно переходит на удаленную работу, он все равно остается в курсе всех новостей и жизни офиса, мы стараемся, чтобы всем было комфортно.

Фартусова Ольга, руководитель отдела рекламы и PR, Телфин:

Сегодня на расстоянии часто работают программисты и дизайнеры, PR-менеджеры и копирайтеры, сотрудники отделов продаж и HR-специалисты, бизнес-тренеры и преподаватели, операторы и диспетчеры колл-центров. На мой взгляд, важными характеристиками успешного сотрудника, который трудится вне офиса, являются, бесспорно, его знания и, конечно, внутренние качества. В первую очередь, это умение управлять своим временем, (тайм-менеджмент или простая дисциплина). Удаленный сотрудник должен соблюдать план работ и выполнять задачи в срок. Не менее важно быть внимательным и организованным, новости FB и VK могут точно отложить. При этом не стоит ждать вдохновения, как только сотрудник приступает к работе, он ощущает творческий подъем.

Тамара Герасимова, CEO & Founder, "HRaccompaniment":

В моей практике, находясь по ту сторону "баррикады" у меня был подобный опыт. Мы передавали часть персонала на аутсорсинг. Это была иностранная рабочая сила. Учитывая всю сложность, ответственность при работе с данной категорией работников перед УФМС, мы решили пойти по пути выведения персонала за штат. Мы никого не увольняли. Был составлен график перехода.

С иностранцами заключаются срочные трудовые договора и в момент их расторжения, мы передавали данных работников на аутсорсинг. Таким образом мы не теряли рабочих, у нас не возникало конфликтных ситуаций. Как говорится «И волки сыты, и овцы целы». Если же вопрос возникает с работниками, у которых бессрочный трудовой договор, то здесь важно обсудить при передаче их аутсорсеру, какой будет заключен трудовой договор, сохранится ли уровень заработной платы, какие будут задачи, они останутся прежними или поменяются кардинально. И, что еще не маловажно, то о подобных изменениях согласно Трудовому законодательству, следует предупреждать за 2 (два) месяца. В противном случае мы создадим конфликтную ситуацию, которая повлечет за собой трудовой спор.

Как мы видим, перед компаниями встают 2 задачи:

1. как отобрать тех, кто сможет работать по УРР
2. как помочь персоналу адаптироваться к новым условиям.

В части отбора персонала можно посоветовать следующие меры:

- **Применение «отсекающих» тестов на самом входе в отбор.** Зачем тратить ресурсы на работу с кандидатами, которые заведомо не подойдут Вам даже по минимуму? Задайте этот минимум и составьте тесты на его выявление.
- **Собеседование - через инструменты УРР.** Проведите собеседование с помощью тех информационных систем, в которых Вы работаете в УРР. Во-первых, кандидат покажет, насколько он технически грамотный, во-вторых, посмотрите, насколько кандидат адаптивен к такому формату, во-третьих - возможно, он сам поймет, что УРР не для него, и экономит время себе и Вам.
- **Проверка «в бою».** Сформируйте кейс, в т.ч. с моделированием взаимодействий по УРР, который кандидат должен будет пройти как испытание, и наблюдайте за ним. Это раскроет перед Вами его качества, и Вы сможете более точно оценить, насколько он подходит компании. Кейс может быть самым простым - например, согласовать и заказать себе канцелярские принадлежности для работы.

В части адаптации персонала можно рекомендовать:

- **Использование кратких справочников о правилах поведения в компании.** Своего рода «Курс молодого бойца». Его содержание должно быть насыщенным, ясно изложенным и актуальным.
- **Внутренние семинары для отработки ключевых навыков, требуемых для УРР.** Их можно проводить еженедельно или ежемесячно, например, в зависимости от масштабов организации и степени обновления персонала.
- **Деловые игры для изучения особенностей тех или иных бизнес-процессов.** Безусловно, это затратный инструмент, поэтому его целесообразно использовать в отношении тех мест, которые вызывают наибольшие трудности в понимании у сотрудников.

Персонал - ключевой элемент в системе управления любой организации. Используйте HR-инструменты для УРР, чтобы использовать этот элемент более эффективно.



Автор: Артем Денисов, управляющий партнер Юридической компании "Генезис"



Юридические моменты при переводе персонала на удаленный режим работы

Перевести персонал на УРР - зачастую хорошая идея, но надо сделать это правильно и с юридической точки зрения, чтобы потом не было судебных рисков и т.п. Какие риски здесь есть и как их лучше всего минимизировать?

Риск 1 - отсутствие записи в трудовой книжке сведений о работе (либо отсутствие трудовой книжки)

По общему правилу работодатель ведет трудовые книжки на каждого работника, проработавшего у него свыше пяти дней, если данная работа является для работника основной. Это требование распространяется на работодателей - юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

В соответствии с п. 45 Правил ведения и хранения трудовых книжек ответственность за организацию работы по ведению, хранению, учету и выдаче трудовых книжек и вкладышей в них возлагается на работодателя.

Трудовой кодекс РФ разрешает не вносить в трудовую книжку запись о дистанционной работе и даже не оформлять трудовую книжку, если дистанционный работник устраивается на работу впервые (ч. 6 ст. 312.2 ТК РФ). Однако в силу указанной нормы это допустимо, только если между работником и работодателем имеется соответствующее соглашение. Форма соглашения об отказе оформлять трудовую книжку и/или заполнять ее законодательно не установлена.

Что необходимо сделать?

Целесообразно оформить письменно, прописав в условиях трудового договора либо составив отдельный документ (например, заявление, написанное работником и завизированное работодателем). Это поможет впоследствии избежать возможных претензий со стороны работника по поводу того, что период его дистанционной работы не отражен в трудовой книжке, а также защитит работодателя от привлечения к ответственности за несвоевременное оформление данного документа.

Например, в трудовом договоре может быть сформулировано соответствующее условие.

В таком случае основным документом, подтверждающим стаж работника, будет его экземпляр трудового договора. Дополнительным подтверждением могут быть копии приказов о приеме на дистанционную работу и об увольнении, надлежаще оформленные работодателем. Такой вывод можно сделать из анализа положений ч. 5 ст. 312.1, ч. 2 ст. 312.5 ТК РФ.

Если такое соглашение отсутствует или впоследствии возникает необходимость внести сведения о дистанционной работе в трудовую книжку, работнику надлежит предъявить ее лично либо направить по почте заказным письмом с уведомлением. Тому, кто поступает на работу впервые, трудовую книжку должен оформить работодатель.

Риск 2 - обмен документами с работником посредством электронных средств связи без использования усиленной квалифицированной электронной подписи (далее - УКЭП)

Лицо, поступающее на дистанционную работу, может предъявить работодателю документы, указанные в ст. 65 ТК РФ, в электронном виде.

Обязательным условием обмена электронными документами между работодателем и дистанционным работником является использование усиленной квалифицированной электронной подписи (ч. 4 ст. 312.1 ТК РФ).

Электронный документ, подписанный УКЭП, законодательством приравнивается к бумажному документу с собственноручной подписью (ч. 1 ст. 6 Федерального закона от 06.04.2011 N 63-ФЗ). Исключение составляют случаи, когда федеральными законами или принимаемыми в соответствии с ними нормативными правовыми актами прямо предусмотрено требование о необходимости составления документа только на бумажном носителе (ч. 1 ст. 6 Федерального закона от 06.04.2011 N 63-ФЗ).



Электронный документ, подписанный УКЭП и признаваемый равнозначным бумажному документу с собственноручной подписью, признается аналогом документа в бумажном виде, подписанного собственноручной подписью и заверенного печатью, обязательное наличие которой предусмотрено федеральными законами, принимаемыми в соответствии с ними нормативными правовыми актами или обычаям делового оборота.

Что необходимо сделать?

1. Потребовать работника получить УКЭП
2. Работодатель вправе потребовать, чтобы нотариально заверенные копии этих документов были направлены ему по почте заказным письмом с уведомлением (ч. 3 ст. 312.2 ТК РФ).

В таком же порядке происходит работника с локальными нормативными актами организации.

Риск 3 - заключение трудового договора ненадлежащим образом и отсутствие условия о дистанционной работе может повлечь ответственность для работодателя за нарушение трудового законодательства

Трудовой договор о дистанционной работе можно заключить как в бумажном виде, так и в электронной форме - путем обмена между работником и работодателем электронными документами с использованием обеими сторонами усиленной квалифицированной электронной подписи (ч. 4 ст. 312.1 ТК РФ, ч. 1 ст. 5 Федерального закона от 06.04.2011 N 63-ФЗ).

Что необходимо сделать?

Работодатель не позднее трех календарных дней с момента заключения договора обязан направить работнику по почте заказным письмом с уведомлением экземпляр договора в бумажном виде (ч. 2 ст. 312.2 ТК РФ).

В договоре обязательно нужно указать вид работы - дистанционная

Имеет смысл указать в трудовом договоре, что правила внутреннего трудового распорядка распространяются на работника в части, не противоречащей сути заключенного с ним трудового договора.

Такая рекомендация связана с тем, что ч. 1 ст. 312.4 ТК РФ работнику предоставлено право самостоятельно распределять свое рабочее время и время отдыха. Однако данное положение вступает в противоречие с обязанностью подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка организации (ст. 15 ТК РФ).

Помимо обязательных, в договор по соглашению сторон могут быть включены дополнительные условия, не ухудшающие положение работника, в частности:

о порядке внесения записей в трудовую книжку;

о порядке и сроках обеспечения работника необходимым для выполнения трудовых обязанностей оборудованием, иными техническими средствами, а также программным обеспечением в соответствии с требованиями работодателя.

Риск 4 - установление трудовым договором о дистанционной работе дополнительных оснований его расторжения по инициативе работодателя дискриминационного характера

Трудовой договор с дистанционными работниками может быть прекращен по общим основаниям, установленным Трудовым кодексом РФ.

Вместе с тем, в трудовом договоре могут быть предусмотрены дополнительные основания для увольнения дистанционного работника по инициативе работодателя (ч. 1 ст. 312.5 ТК РФ).

Например, может быть оговорено право работодателя уволить работника, если количество вычислительных, корректорских ошибок, допущенных при выполнении работы, превысит допустимый процент, установленный трудовым договором, а также в случае регулярного (более двух раз) несоблюдения формата отчета о выполненном задании и др.

Установленные трудовым договором о дистанционной работе дополнительные основания его расторжения по инициативе работодателя не должны носить дискриминационного характера. В силу ст. 3 ТК РФ не допускается ограничение трудовых прав и свобод в зависимости от обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника.

Что необходимо сделать?

Во избежание спорных ситуаций и двоякого толкования дополнительные условия целесообразно формулировать в договоре предельно четко.

Не являются дискриминацией такие ограничения прав работников, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями.





Service
DESK

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



Влияние инцидентов на управление уровнем сервиса: опыт нефтегазовой компании

Хотел поделиться с вами опытом внедрения системы управления инцидентами на нефтегазодобывающем предприятии.

Проблема: в процессе закупки АСУ технологическим производством выяснилось, что в данной информационной системе отсутствует (не реализован) блок управления инцидентами, который является важной составной частью SLM (Service Level Management - управление уровнем сервиса). Соответственно, когда стало известно наличие такого «пробела» в закупленной ИТ-системе, заказчики схватились за голову и попросили нас разобраться с организацией процесса управления инцидентами - результатом чего должны были стать соответствующие нормативные документы и техническое задание на автоматизацию данного процесса.

Для решения данной проблемы были проведены следующие мероприятия:

1. Проведен анализ действующей практики управления инцидентами, а именно:

- интерпретация статистических данных, отражающих количественные и качественные характеристики

возникновения событий в действующей ИТ-системе;

- категоризация и группировка событий по уровню их негативного воздействия на работоспособность ИТ-системы и степени их отрицательного влияния на бизнес-процессы компании, которые приводят или могут привести к существенным ресурсным, и, в первую очередь, материальным потерям в виде штрафных санкций от потребителей продукции/услуг;
- идентификация событий, наиболее существенно влияющих на уровень качества обслуживания конечных потребителей;
- проанализирована текущая практика решения вопросов, связанных с устранением инцидентов.

2. Разработаны основные документы по управлению инцидентами:

- Классификатор приоритетов управления инцидентами;
- Методика назначения приоритетов;
- Регламент управления инцидентами, включая соответствующие процедуры/процедуры.

3. Внесены корректировки в действующие организационно-нормативные документы:

- Должностные инструкции исполнителей;
- Положения о подразделениях;
- Орг.структуру;
- Классификатор бизнес-процессов компании (с учетом введения нового процесса и, соответственно, владельца).

4. Разработаны предложения по корректировке SLA и OLA (операционные соглашения об уровне услуг).

5. Разработано ТЗ на автоматизацию процесса управления инцидентами.

В рамках данной работы мы столкнулись с двумя сложностями:

- первая относилась к началу процесса управления инцидентами, а именно к процедуре выявления и регистрации инцидента. Нам пришлось долго убеждать и доказывать, что просто локализация и устранение инцидента - это локальное тушение пожара при отсутствии системного подхода, т.к. не все инциденты регистрируются, а, значит, не формируется база знаний по их исправлению и управлению;
- вторая относилась к управлению миграцией приоритетов, а именно к обязательной процедуре изменения (повышения или понижения) приоритета выполнения работ по устранению инцидентов в зависимости от степени влияния инцидента на внутренние и внешние процессы компании.

Мы успешно справились и этим проектом, клиент был доволен.

Поэтому тем, кто будет реализовывать аналогичные проекты, могу подсказать следующие императивы:

1) Управление инцидентами является важнейшим механизмом как устранения проблем в области информационных технологий, так и их недопущения в будущем при условии создания и поддержания в актуальном состоянии процесса управления инцидентами как системы.

2) Система управления инцидентами в обязательном порядке должна включать в себя следующие процедуры:

- Выявление и регистрация;
- Обработка;
- Классификация и начальная поддержка;
- Исследование и диагностика;
- Решение и восстановление;
- Закрытие;
- Учет и отчетность.

3) Управление Приоритетами (назначение того или иного типа приоритета видам работ и их миграция) является важнейшим инструментом, позволяющим эффективно и своевременно использовать имеющиеся ресурсы компании, Суть назначения Приоритетов заключается в том, что компания не располагает достаточными ресурсами для одновременного устранения всех возникающих в информационной системе компании инцидентов.

Таким образом, перед руководством компании постоянно возникает необходимость определять первоочередность выполнения тех или иных мероприятий, невыполнение которых может существенно повлиять на ведение бизнеса компании.

Уделяйте управлению Приоритетами первостатейное внимание!

22-23 декабря 2015 г.

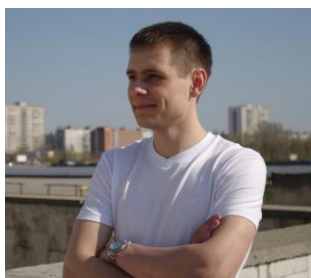
Вологда

Тренинговый семинар

Нормирование труда: инновационные технологии и опыт применения

- 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.

**Регистрация и справки - в ИППК:
+7(8172)76-77-08, +7(921)833-99-23
ippk-vologda.ru**



Эльдар Муратов, участник проекта «Команда для оптимизации».

Желание попасть в команду было огромным

- Эльдар, у тебя был опыт участия в проекте «Команда для оптимизации». Расскажи о нем, пожалуйста. Как ты попал в проект?

- В то время я работал в электросетевой компании и был простым инженером по учету электроэнергии. Ранее не участвовал в подобных мероприятиях, и когда мне руководитель сказал о том, что я пойду на такого рода обучение, радости не было предела, но и страх перед новым, неисследованным, тоже был.

В первый день всех участников из разных служб предприятия собрали в конференц-зале, чтобы посвятить в суть данного обучения, и когда я увидел в участниках различных руководителей предприятия, то понял, что это будет очень серьезная штука.

Неожиданно появился гендиректор и объявил, что на этот проект возлагаются очень большие надежды, и от результата будет зависеть дальнейшая эффективная работа предприятия. Тогда я не предполагал, каким безумно увлекательным и полезным делом придется заниматься.

Далее мы познакомимся с нашими тренерами, с Андреем и Антоном, и они нам рассказали, как будет проходить проект и что от нас всех потребуется.

- А потом?

- В последующие 3 дня давали нам новые знания: об оптимизации процессов, порядке сбора необходимой информации, её обработки и оформления, поиске решений, оценке их эффекта и внедрении инициатив, т.е. решений, в деятельность предприятия. После этого короткого обучения нам требовалось пройти тест, после которого как раз и происходил отбор специалистов в Команду для оптимизации для выполнения поставленных руководством предприятия целей. Тест был рассчитан на логику, смекалку и знания, приобретенные за 3 дня обучения. В общем, все сдали тест и отправились на рабочие места в ожидании результатов.

- Переживал?

- Желание попасть в команду было огромным. К тому же, это было своеобразной проверкой себя, так что я ждал этого очень сильно. На следующий день руководитель подошел ко мне и сообщил, что я прошел тестирование и буду в Команде для оптимизации. «Урааа, я сделал это!» - радости не было предела.

- Что было дальше?

- Ну вот и начался для меня этот марафон обучения в 1,5 месяца.

На первом же занятии в новом составе нас разделили на группы по 2-3 человека и поставили цель - провести интервью с руководителями и специалистами подразделений предприятия для построения бизнес-процессов. Интервью оказалось очень интересным инструментом по «добыче» информации. К нему надо было очень основательно подходить.

Например, надо заранее подготовить вопросы, которые хочешь задать, быть готовым воспринимать очень большой объем информации из уст человека, который может говорить очень и очень быстро, обязательно надо пользоваться блокнотом или диктофоном, потому что это иллюзия - что ты сможешь все запомнить.

- И все руководители соглашались давать информацию?

- Нашей команде были даны широкие полномочия, и мы могли получить любой документ и поговорить с любым человеком для достижения поставленных целей. Тем самым ощущалась вся серьезность общего дела. Данный блок продолжался около недели.

Следующим этапом стала фотография рабочего дня (ФРД). Это такая штука, когда тебе надо фиксировать длительность всех операций работника «как есть».

- Чем это полезно?

- Ты можешь изучить неизвестную для тебя деятельность других служб предприятия, в моем случае это были участок высоковольтных испытаний, участок ремонта кабельных сетей и дежурный персонал на подстанции. А самое интересное - найти потери времени и оценить используемые трудозатраты.

- И какие там были основные потери?

- В основном это были потери времени. Например, большое расстояние между зданиями гаража, управления предприятия (для ежедневного согласования работ) и объектом для производства работ накладывало большие временные затраты на передвижение.

- Какие еще данные анализировала Команда?

- Всевозможную рабочую и отчетную документацию различных подразделений предприятия, фактическое расположение рабочего оборудования в помещениях и складах, рассадку работников предприятия в кабинетах и т.д.

- Какие интересные или нестандартные инициативы предложила ваша Команда для оптимизации?

Первое - это разработка эффективной структуры управления в компании,

ведь часто на одного-двух рабочих приходится один непосредственный руководитель и один - два вышестоящих.

Второе - составление плана рассадки руководителей и подчиненных в кабинетах в соответствии с нормой - на 1 человека - 8 кв.м.,

благодаря чему можно было высвободить дополнительные помещения для сотрудников, инвентаря, архива и т.д.. Также целью было расположение рабочего места руководителя и подчиненных в одном кабинете, что создавало эффективную работу подразделения и возможность руководителем мониторить работу своего отдела.

Третье - передислокация автотранспорта из гаража на площадку возле здания управления предприятия (здесь находились рабочие, руководители и диспетчерские службы). Это позволило бы увеличить время на выполнение работ за счет исключения времени на доставку машин к управлению предприятия.

Четвертое - это использование одним из работников бригады (ремонт и обслуживание подстанций, кабельных

сетей и т.д.), численностью не более 4 человек, личного авто с доплатой за аренду автомобиля, а также компенсацией предприятием всех затрат на страховку, ТО, ГСМ и амортизацию. Данная инициатива создавала возможность «лошадному» работнику заезжать за 3 оставшимися и отправляться сразу на место работы. Таким образом предприятие могло снизить затраты на содержание парка автотранспорта за счет его уменьшения, и у рабочих появлялось больше времени на выполнение поставленных задач.

- Что было сложным?

- Если ты приходишь на исследуемое рабочее место к рабочим (а также руководителям) и объясняешь цель своего прибытия, а именно участие в оптимизации производственных и иных процессов на предприятии, они сразу начинают думать, что ты пришел по их душу с целью сокращения персонала. В итоге люди очень осторожно с тобой общаются, стараются выполнять всю работу в течение рабочего дня практически идеально с соблюдением всех положенных сроков проведения работ. А в моем случае это ребята, с которыми я постоянно контактировал по своей работе, и мне как то неприятно было делать ФРД, не зная, чем это может закончиться для моих знакомых. Но коли подписался, надо делать.

- Что тебе больше всего запомнилось в проекте?

- Запомнилась работа в команде, всевозможные мозговые штурмы и нестандартные ситуации.

- Что ты вынес из проекта для себя лично?

- Я получил опыт общения с руководителями различного уровня, развил нестандартное мышление и коммуникабельность. Все это дает возможность профессионального и карьерного роста.

-Что бы ты хотел еще сказать о проекте в завершение нашей беседы?

- Часто мы не осознаем, какой потенциал заложен в нас, и не имеем возможности его раскрыть, а такие проекты дают все шансы на это.

Хотел, конечно, отметить замечательных специалистов в области консалтинга, которые вели у нас этот проект, это Андрей и Антон. Спасибо Вам, ребята, за неоценимые знания и опыт, которые Вы дали мне.



Центр практического обучения Бережливому производству

Бережливое производство (Lean production) – это современный метод управления производственными, а также административно-управленческими процессами, направленный на снижение потерь в ходе выполнения работ.

1. Слушатели вносят свои изменения в процесс сборки тележек, запускают его, осуществляют мониторинг ключевых параметров эффективности, фиксируют результаты.
2. В отличие от сугубо теоретического обучения, в ЦПОБП слушатели могут сразу же сравнить и проанализировать, насколько обновленный процесс стал эффективнее после внедрения их инноваций.
3. Полученные практические результаты демонстрируют выгоды Бережливого производства, его применимость и результативность в практической деятельности.



Слушатели ЦПОБП получают:

- уникальный практический опыт оптимизации производства, который может быть эффективно применен на собственных рабочих местах
- знания, умения и навыки в использовании передовых инструментов LEAN-технологий (ФРВ, 5С, Ишикава, Воронка оптимизации, СОП и др.)

Компании, которые обучают своих сотрудников на курсах ЦПОБП, получают:

- подготовленных и мотивированных специалистов со знанием методов Бережливого производства и опытом применения инструментов LEAN.

Обученные специалисты, вернувшись на свои рабочие места, смогут сразу приступить к внедрению технологий Бережливого производства.

– 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!



Друзья!



Уходящий год был для всех нас весьма непростым. Многим пришлось столкнуться с сокращением объемов, ростом неплатежей со стороны контрагентов, урезанием инвестпрограмм, сокращением персонала, переездом в приемлемый по цене офис...

Но уходящий год многому научил нас, прежде всего — необходимости адаптироваться к изменению бизнес-среды.

Несмотря на все трудности, думаю, что в 2016 году всех нас ждут открытия, инновационные идеи, новые бизнес-проекты, рост эффективности и прибыли.

Желаю всем нам в новом 2016 году новых побед и хорошего настроения! Главное — будьте здоровы и оставайтесь энтузиастами своего дела!

Марсель Ганеев

*СЕО Консалтинговой лаборатории
«Открытые инновации»*

Master of Business Administration

