

В основе «Пирамиды основ деятельности предприятия» лежат: ценности, миссия, виденье, далее идут — стереотипы, привычки, стили, неформальные лидеры, далее — система мотивации, поднимаемся еще выше — навыки, знания, и наконец, правила, процедуры, действия.

Тренинги по определению процессов с последующей стандартизацией являются необходимым условием для перехода на процессную модель управления.

Тренинги, как правило, работают с правилами и процедурами. Почему? Потому что это наиболее легко изменяемые элементы системы управления. Но здесь снова кроется ловушка или «грабли», на которые предприятия наступают с упорством достойным уважения. Определение процессов и их стандартизация отдаются на откуп ограниченному кругу сотрудников, которые замыкаются в себе и своем пространстве, или внешним консультантам под их громкие обещания и гарантии сделать все и вся, да еще и за символическую оплату.

Так что тренинги? Нужны они или нет? В каком количестве и в какой момент? Кто их должен проводить и кто должен быть участником? Вопросы можно продолжить. Но однозначно можно утверждать, что на данный момент тренинги являются обязательной составляющей при проведении любых преобразований на предприятии.

С. М. Клименко,

ДВНЗ «КНЭУ имени Вадима Гетьмана» (г. Киев)

Т. Б. Даценко,

СП «Витмарк — Украина» ООО (г. Одесса)

СНИЖЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДОВ НА СП «ВИТМАРК-УКРАИНА» ООО: ПРИМЕР СИНЕРГИИ ПРОЕКТНОГО И ТРЕНИНГОВОГО ПОДХОДОВ В УПРАВЛЕНИИ

Важнейшей задачей менеджмента является оптимальное использование потенциала существующих на предприятии ресурсов и постоянное увеличение прибыли компании. В пищевой промышленности одним из путей повышения прибыльности является целенаправленная и планомерная работа компании по сокращению операционных расходов. Ведущие отечественные производители жидких пищевых продуктов уделяют этому аспе-

кту все большее внимание. Компания Тетра Пак предложила своим партнерам программу по снижению операционных расходов (Operational Cost Reduction — OCR), связанных с работой упаковочных линий Тетра Пак.

Для реализации программы OCR на предприятии должны быть созданы предпосылки для целенаправленной работы над снижением операционных расходов:

- заинтересованность и вовлеченность высшего звена руководителей предприятия в процесс оптимизации затрат;
- проведение сертификации операторов упаковочных автоматов и внедрение новой схемы мотивации персонала;
- повышение эффективности планирования и логистики запасных частей;
- прозрачность и наглядность информации по эффективности работы линий, объемам выпуска продукции и продажам.

Для проведения проекта была создана совместная группа, состоявшая из сотрудников СП «Витмарк — Украина» ООО и Тетра Пак.

Первый этап работы предполагает анализ ситуации и оценку возможностей, в ходе чего производится сбор данных, анализ расходов и потерь на линии. Проектной группе предоставляется информация для построения детальной матрицы затрат, что в дальнейшем позволяет принимать эффективные решения по их снижению.

В результате анализа расходов и потерь на линии усилия проектной группы фокусируются на трех главных направлениях:

- сокращение времени перехода с одного продукта на другой;
- сокращение потери продукта при переходе;
- сокращение времени незапланированных простоев оборудования.

Для реализации поставленных задач сформируются три команды, в состав которых включаются люди разных специальностей и с разным опытом работы. Это делается для того, чтобы обеспечить разносторонний взгляд на проблему. Для системного восприятия команды формируются как из операционного персонала, так и из руководящих работников предприятия. Методика OCR предполагает комплексный подход, при котором изменения могут быть инициированы не только сверху — от руководства, но и снизу — от персонала. Поэтому для успешной реализации проекта крайне важна вовлеченность всех сотрудников производства. В процессе взаимодействия членов проектной команды активно применяются тренинговые приёмы и технологии — «мозговой штурм», деловая игра, наставничество и т. п.

Главная идея проекта — это не только достижение конкретного результата, но и перестройка мышления людей. Изначально предполагается, что навыки, полученные участниками проекта, будут применяться в дальнейшем и на других линиях. Работа в проекте ведется от общего к частному. Каждая проблема последовательно детализируется, чтобы, в конце концов, стала очевидна ее коренная причина. Именно на ее поиск и устранение, в первую очередь, направлены действия команд.

Для наглядности и вовлечения всех сотрудников предприятия процесс проведения проекта визуализируется. На стендах команд размещаются информационные плакаты, наглядно демонстрирующие происходящие изменения. Таким образом, каждый сотрудник может легко понять суть проблемы и помочь команде советом или идеей. Визуализация процесса во многом способствует мотивации персонала предприятия и выработке наиболее эффективных решений.

Проект OCR позволяет не только понять структуру затрат, но и способы влияния на них. Создается возможность по-новому взглянуть на проблемы, максимально вовлечь персонал в их решение и тем самым повысить общую эффективность производства.

В результате проведения поиска и устранения источников потерь предприятие получает не только сокращение затрат, но и сокращение времени, затрачиваемого на операции с повышением их качества. При этом, само сокращение затрат происходит значительно результативнее, чем традиционное «урезание» статей бюджета на определённый процент. Недостатком данного подхода является то, что он требует значительных интеллектуальных усилий со стороны тех, кто «борется» с затратами. Взамен он позволяет не просто управлять бюджетом затрат, но и серьезно пересмотреть структуру себестоимости в сторону снижения и систему управления компании, переориентировав ее на стратегию непрерывного улучшения. Дополнительными преимуществами является также то, что использование предложенного метода приводит к улучшению психологического климата в коллективе, возникновению чувства сплоченности и сопричастности, что позитивно отражается на общих результатах работы предприятия.

Литература

1. Разумная экономия // Форма жизни: журнал компании Тетра Пак. — 2007. — № 3 (18). — С. 6—7.