

www.gobigeurope.com

Внедрение процессного управления на основе стандарта ИСО в ГК «ГЕФЕСТ» Санкт-Петербург

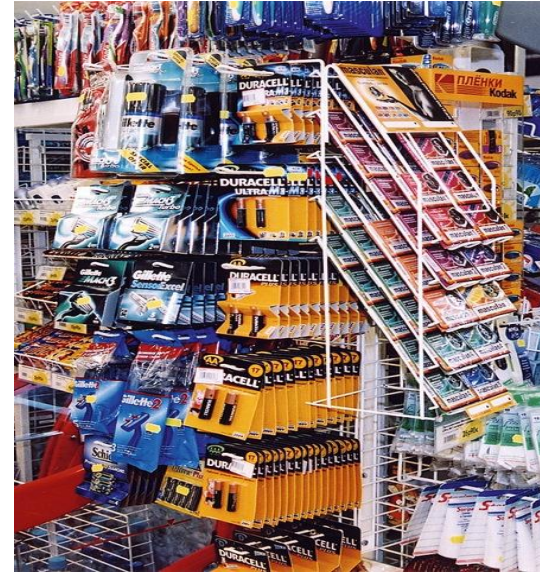
ГРУППА КОМПАНИЙ «ГЕФЕСТ» САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

История компании насчитывает более 20 лет.

За эти годы она прошла длинный путь от небольшого цеха металлоизделий до производственного современного завода, оборудованного высокотехнологичными автоматизированными линиями.

Все эти годы компания в своей деятельности стремилась соответствовать самым высоким стандартам, что и было подтверждено в 2012 году, когда успешно была пройдена сертификация по системе менеджмента качества ISO 9001:2008.

Сегодня ГК «Гефест» эксперт в производстве металло-сетчатого торгового оборудования.



Общая численность сотрудников предприятия составляет 87 человек.

Регион продаж: Российская Федерация

Номенклатура выпускаемой продукции:

ПРИНЦИПИАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

- В начале 2011 года руководство компании приняло принципиальное решение:

«В связи расширением номенклатуры выпускаемой продукции, увеличением территории продаж, ростом численности персонала, а также с целью максимально эффективного использования имеющихся ресурсов, внедрить на предприятии современную систему управления. **Перейти от «ручного управления» в режим профессионального управления».**

Проведя экспертизу управленческих технологий было принято решение внедрять **процессное управление на базе требований МС ИСО 9001:2008**



ПРОГРАММА ПРОЕКТА

В ходе проекта предусматривалось решить ряд взаимосвязанных задач:

1. Создать систему, при которой владелец процесса становился главным двигателем в управлении той или иной областью деятельности организации.
2. Установить стандарты работы по всем направлениям деятельности на уровне современных требований и зафиксировать эти стандарты в виде соответствующих регламентов.
3. Установить новый уровень взаимоотношения между топ-менеджментом и работниками, который заключается в партнерском отношении к деятельности и результатам работы предприятия. Данный подход подразумевал большую степень делегирования важнейших вопросов на уровень средней линии управления.
4. Создать систему управления, гарантиующую рост основных производственных и финансовых показателей, через постоянное совершенствование деятельности.

СТАРТ ПРОЕКТА

Первым этапом стал двухдневный семинар, с участием собственников, директоров ,
руководителей подразделений и ведущих специалистов.



Цель семинара:

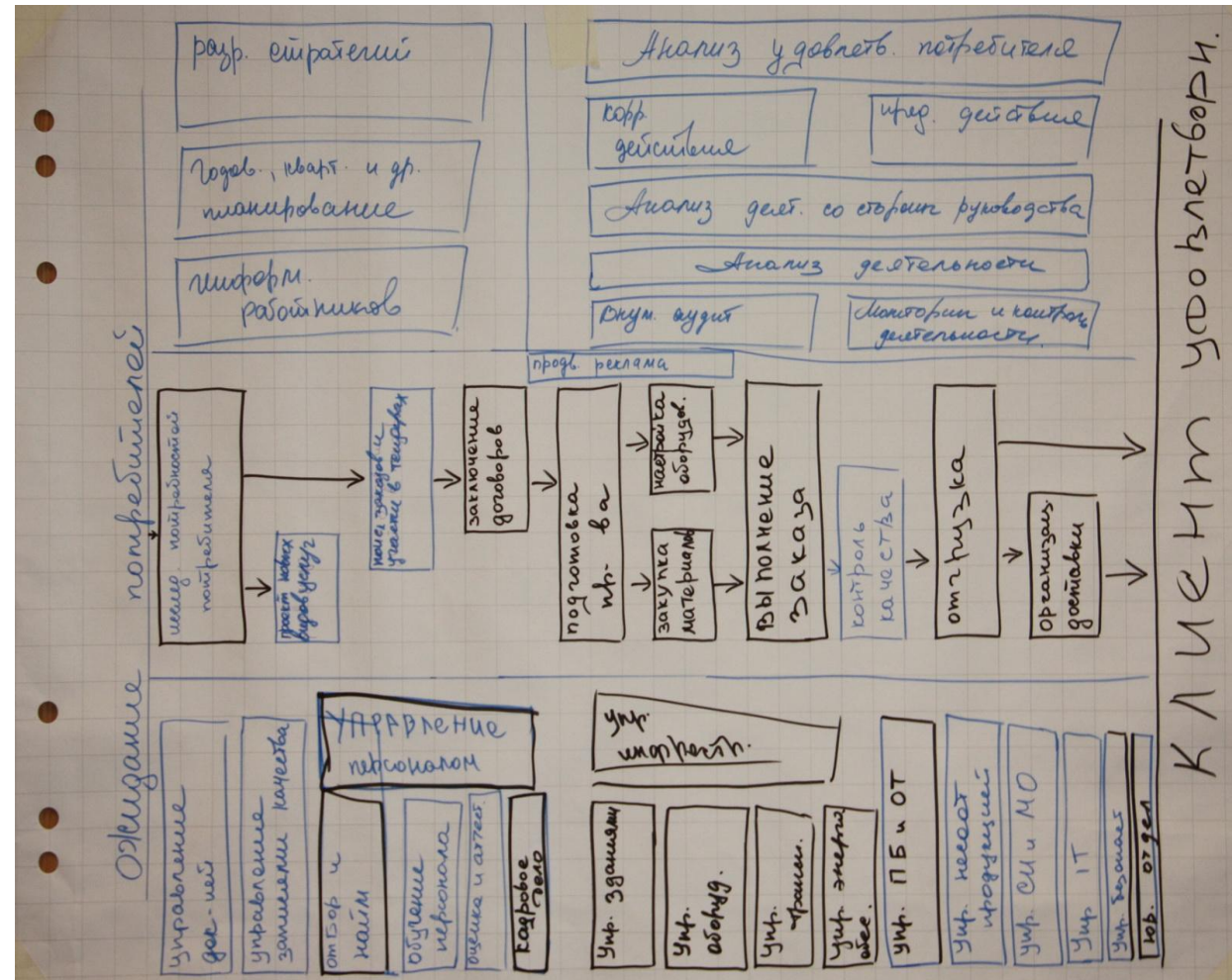
Познакомить с принципами процессного
управления, основными требованиями стандарта
ИСО, этапами проекта и планируемыми
результатами.



Недопонимание – путь к искажению идеи!

КАРТА ПРОЦЕССОВ

В ходе семинара работники разработали карту процессов предприятия:



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПРОЦЕССЫ

А также определили ответственных (владельцев) за процессы:

Стратегическое планирование	Генеральный директор
Планирование производства	Начальник планового отдела
Прием и обработка заказов клиентов	Начальник клиентского отдела
Производство продукции	Директор по производству
Доставка продукции	Логист
.....	

ИСО – ЭТО НЕ «БУМАЖКИ»

Перед стартом проекта собственниками бизнеса были сформулированы несколько принципиальных установок:

Принципиальная установка 1. Сертификация по ИСО – не самоцель. Поэтому нельзя ограничиваться написанием «никому не нужных документов»!

Принципиальная установка 2. Улучшения должны начаться немедленно, с первого дня проекта, а не после сертификации!

Принципиальная установка 3. Проект должен быть понятен всем сотрудникам, а участвовать в нем должно максимальное количество работников!

Первым шагом внедрения стал аудит системы управления. По результатам аудита была разработана программа улучшений, которые реализовывались параллельно проекту внедрения процессного управления и разработки документации СМК.

[illegible]

ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ УСТАНОВКА 2. УЛУЧШЕНИЯ ДОЛЖНЫ НАЧАТЬСЯ НЕМЕДЛЕННО, С ПЕРВОГО ДНЯ ПРОЕКТА, А НЕ ПОСЛЕ СЕРТИФИКАЦИИ!

Сложность момента: на начало проекта были вакантными должности маркетолога, инженера по снабжению. Директор производства только что был принят на работу.

План График выполнения рекомендаций по результатам предварительного аудита

6.6. Разработать порядок оценки остатков (лимиты) сырья, материалов и комплектующих, подачу заявки на приобретение, процедуру выбора поставщика и согласования с ним условий поставки, организацию оплаты, порядок организации поставки, приемки поступающих сырья, материалов и комплектующих и передачу их в места хранения.	Снабженец (это задание на испытательный срок)
6.7. Обязать снабженца ежемесячно подавать сведения исполнительному директору в письменном виде (служебная записка) о сроках исполнения заявок, с указанием причин их невыполнения в заявленные в заявках сроки.	Снабженец (это задание на испытательный срок)
6.8. Ежемесячно подводить итоги и сообщать на совещании при исполнительном директоре данные о нарушителях оформления заявок на закуп и о сделанных ими нарушениях.	Снабженец (это задание на испытательный срок)
6.9. Организовать хранение заявок на закуп.	Снабженец (это задание на испытательный срок)

ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ УСТАНОВКА 3. ПРОЕКТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ПОНЯТЕН ВСЕМ СОТРУДНИКАМ, А УЧАСТВОВАТЬ В НЕМ ДОЛЖНО МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО РАБОТНИКОВ

Вторым шагом было создание рабочей группы проекта, в состав которой вошли 14 человек.

Возглавил рабочую группу исполнительный директор.

Принципы командного взаимодействия участников рабочей группы ООО «ГЕФЕСТ»

- 1) Мы разработаем чёткий план и реализуем в срок
- 2) Мы одинаково понимаем цели проекта
- 3) Мы четко понимаем зоны ответственности каждого в команде
- 4) Мы готовы прийти на помощь друг другу
- 5) Мы ожидаем адекватной материальной оценки

ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ УСТАНОВКА 3. ПРОЕКТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ПОНЯТЕН ВСЕМ СОТРУДНИКАМ, А УЧАСТВОВАТЬ В НЕМ ДОЛЖНО МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО РАБОТНИКОВ

УСТАВ ПРОЕКТА

Актуальность проекта:

В свете дальнейшего развития перед ГК «Гефест» стоит задача внедрения на предприятии процессного управления в соответствии с требованиями МС ISO 9001:2008, позволяющего предприятию обеспечить:

- рост производительности труда,
- увеличение объемов производства,
- выход на новые рынки,
- развитие финансового благополучия, в том числе и сотрудников.

Задачи, которые предстоит решить в рамках проекта:

- 1.Разработка регламентов процессов предприятия (ДП, ДИ, РИ и пр. видов документации по процессам).
- 2.Создание системы документооборота предприятия.
- 3.Совершенствование взаимодействия между отделами и службами предприятия (информационный обмен, совместное решение задач и пр.).
- 4.Внедрение системы планирования (среднесрочного и текущего).
- 5.Совершенствование системы учета и анализа данных.
- 6.Повышение квалификации руководителей и специалистов предприятия в области управления и систем качества.
- 7.Прохождение процедуры сертификации.
- 8.Повышение культуры производства, трудовой и исполнительской дисциплины.

Личные обязательства:

Ожидается, что члены рабочей группы будут уделять по 3-5 часов в неделю личного времени. В рамках проекта они могут рассчитывать на методическую помощь консультантов. Отклонение от плана - графика не более 4 рабочих дней.

Положение о рабочей группе:

Совещание при руководителе рабочей группы проводится раз в 2 недели – среда(четверг) с 16-00 до 17.30. Цель совещания: организация работ по выполнению плана.

Совещание у Генерального директора проводится - раз в месяц. Цель совещания: отчет и ресурсы, подведение промежуточных итогов.

Решения будут приниматься по согласию всех членов рабочей группы. В случае невозможности достичь согласия руководитель проекта по согласованию с руководством имеет полномочия на принятие окончательного решения с обязательным исполнением этого решения всеми участниками рабочей группы.

МОТИВАЦИЯ УЧАСТНИКОВ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ

Положение о стимулировании участников Рабочей группы

1. Общие положения

Настоящее положение вводится для повышения заинтересованности участников Рабочей группы и персонала ГК «Гефест» в конечных результатах проекта.

.....

2. Показатели и размеры материального и нематериального стимулирования

2.1 Рабочей группе, реализующей проект, устанавливается ежемесячный фонд стимулирования в размере ____ тыс. руб. Перерасход данной суммы не допускается, а экономия переносится на следующий месяц.

Поощрение по результатам работы за месяц устанавливается с учетом трудового вклада участника рабочей группы и персонала ГК «Гефест» в пределах выделенного фонда. Список поощряемых сотрудников составляется РГ и утверждается ее руководителем. 75% поощрительного фонда распределяется между участниками рабочей группы и персоналом ГК «Гефест» ежемесячно, согласно вкладу каждого участника.

.....

25% поощрительного фонда переходит в накопительную часть и распределяется после окончания проекта между участниками рабочей группы по аналогичной схеме. Поощрительные выплаты производятся в сроки не позднее 15 числа месяца следующего за отчетным.

.....

РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ (ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА УЛУЧШЕНИЙ)

План улучшений по результатам предварительного аудита
выполнен на 80%, **В Т.Ч.**

- Составлена матрица взаимозаменяемости работников;
- Введены ППР оборудования;
- Составлены технологические паспорта на все виды продукции;
- Оптимизирована работа склада;
- Решен вопрос с фирменной упаковкой продукции;
- Организовано адресное хранение продукции;
- Оборудован пульт удаленного управления на участке оборудования с ЧПУ;
- Организован учет расхода проволоки, позволяющий оперативно управлять процессом закупок;
- Упорядочен процесс закупок и пр.



РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ (РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ПРОЦЕССОВ)

- Описаны все процессы предприятия;
- Назначены владельцы каждого процесса;
- Создан единый документооборот;
- Налажено хранение документов;
- Определены критерии результативности для каждого процесса;
- Назначены ответственные за тот или иной критерий результативности, начата работа по отслеживанию результативности процессов и порядка ведения документации.

РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ (ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ)

- Создан отдел маркетинга и рекламы;
- Расширена коммерческая служба (вместо одного клиентского отдела созданы два: отдел активных продаж и клиентский отдел);
- Отработана процедура конкурсного отбора сотрудников в коммерческие службы;
- Введена процедура стратегического планирования и разработан план развития компании до 2014 года;
- Создана сквозная система планирования по всем подразделениям и уровням управления;
- Начал работу ассортиментный совет.

РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ (СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ)

- В конце 2012 года на предприятии впервые прошла сессия стратегического планирования.



РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ (СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ)

- В течение ноября – декабря в каждом подразделении собирались и анализировались данные, проводился обзор внешнего окружения предприятия и рынков..
- Руководители подразделений подготовили соответствующие доклады, с которыми были ознакомлены все участники сессии.
- 28-29.12.2011 состоялось очное заседание участников сессии.



ВИДЕНИЕ ГК "ГЕФЕСТ" до 2014 года.

Позиционирование и рынки

ГК Гефест - диверсифицированная компания, лидер в производстве и реализации металло-сетчатого торгового оборудования.

Компания осуществляет продажи как на внутреннем рынке, так и на рынках стран СНГ.

Компания осуществляет продажи как непосредственно потребителям, так и через дистрибьюторов и собственные представительства. Основанием для выхода на тот или иной рынок являются данные о: наличии партнеров, потенциальном спросе, стоимости вхождения, сроке возврата инвестиций в рекламу и продвижение, затраты на лицензии и прочую разрешающую документацию, уровень конкурентоспособности продукции, и пр.

Разделы Видения компании.

1. Система планирования и отчетности
2. Система менеджмента качества
3. Бухгалтерский учет
4. Качество финансового планирования и отчетности.
5. Планирование производства
6. Закупки: Обеспечение производства сырьем, материалами, комплектующими.
7. Техническая оснащенность производства. Оборудование
8. Технологическая обеспеченность производства
9. Энергообеспечение
10. Безопасность и условия труда и отдыха.
11. Производство (выпуск) продукции и контроль качества
12. Сервис и гарантийное обслуживание.
13. Хранение, отгрузка и доставка готовой продукции
14. Управление зданиями и сооружениями
15. Информационное обеспечение и автоматизация деятельности.
16. Маркетинг (исследования), реклама и продвижение.
17. Организация продаж.
18. Ассортимент товаров и услуг
19. Ценообразование и условия оплаты.
20. Система мотивации.
21. Отбор и наем персонала
22. Повышение и оценка уровня квалификации.

В результате сессии стратегического планирования разработано Видение компании к 2014 году и в рамках разработанной стратегии определены цели и задачи каждого подразделения на ближайший год.



Go Big

Цели функциональных направлений деятельности

Управление ГК.	Структура и взаимодействие подразделений ГК.	Цель: 100% организационно-штатной документации находится в актуальном состоянии.
	Система планирования и отчетности	Цель: Планирование на предприятии осуществляется в строгом соответствии с "Положением о планировании ГК "Гефест"
	Система менеджмента качества	Цель: Деятельность предприятия осуществляется строго в рамках СМК.
Финансы	Бухгалтерский и налоговый учет	Цель: 100% отсутствие штрафов за нарушения по бухгалтерской и налоговой отчетности.
	Качество финансового планирования и отчетности.	Цель: 100% исполнение бюджета доходов и расходов.
Клиенты.	Ассортимент товаров и услуг	Цель: Оптимизация ассортимента и услуг с целью выполнения плана продаж и повышения его рентабельности.
	Маркетинг (исследования), реклама и продвижение.	Цель: определить и задействовать наиболее эффективные (согласно разработанной системе оценки) инструменты продвижения для различных каналов сбыта.
	Организация продаж	Цель: увеличить объем продаж на 50%.
	Ценообразование и условия оплаты.	Цель: Цена на весь ассортимент обеспечивает заданный уровень рентабельности.
Основная деятельность	Планирование производства	Цель: Отработать и внедрить механизм планирования производства, который согласован с планами отдела продаж и учитывает возможности производства.
		
	Выпуск продукции	Цель: Выполнить план производства по выпуску продукции на 100% в соответствии с регламентами производства.
	Контроль качества	Цель: Разработать и внедрить систему контроля качества, которая включена в систему СМК, на всех этапах ЖЦП.
	Хранение, отгрузка и доставка готовой продукции	Цель: 100% сохранность готовой продукции. Качественная, своевременная отгрузка согласно заявок ОП.
	Сервис и гарантийное обслуживание.	Цель: 100% выполнение утвержденного перечня гарантийных обязательств предприятия по утвержденным расценкам.
	Техническая оснащенность производства. Оборудование	Цель: Обеспечить производительную и безаварийную работу оборудования с целью выполнения производственного плана.
		Цель: Обеспечить основное производство технологической документацией и необходимой оснасткой для выполнения производственного плана.
Персонал.	Система мотивации.	Цель: Повысить результативность (производительность) и эффективность работы персонала.
		

РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ (ГОДОВОЙ ПЛАН)

Направления деятельности и мероприятия	ответственный	январь			феврал ь			март			апрел ь			май			июнь			июль			август			сентябр ь			октябр ь			ноябрь			декабр ь		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
Качество финансового планирования и отчетности.	Цель: 100% исполнение бюджета доходов и расходов.																																				
Подготовить Положение о финансово-экономической деятельности	Финансовый аналитик																																				
Утвердить Положение о финансово-экономической деятельности	Генеральный директор																																				
Довести требования Положения о финансово-экономической деятельности до сведения сотрудников предприятия	Финансовый аналитик																																				
Внести Положение о финансово-экономической деятельности в реестр документации СМК	ОПРК																																				
Внести обязанности соблюдения требований Положения о финансово-экономической деятельности в должностные инструкции сотрудников	Менеджер по работе с персоналом																																				

РАЗВИТИЕ СМК (УПРАВЛЕНИЕ НЕСООТВЕТСТВИЯМИ)

Введен Журнал «Замечаний к процессу»

Замечание/Несоответствие	Выявивший	Дата выявления	Причина несоответствия	Корректирующее (предупреждающее) действие	Ответ.	Срок	Отметка о выполнении	Примечание
При получении оборудования клиентом, Расуловым А.М., по счету № 551 от 08.02.12, была выявлена ошибка при комплектации заказа (№ 171 от 10.02.12)	Сафронова Е.Ю.	26.мар	Ошибка при расчете количества упаковок (пара-штуки), в связи с неоднозначностью счёта в данном конкретном случае(радиусные боковины на складе хранятся парами во избежание пересорта, а в заявке -штуки).	Ввести дополнительный контроль при комплектации подобных изделий.	Ятс Н.Л.	27.03.12	Вып.	несоответствие исполнительской дисциплины

РАЗВИТИЕ СМК (УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ)

Введен Отчет «Результативность процесса»

Форма 02-018-04 Отчет о результативности по процессу(Хранение, сборка и отгрузка готовой продукции) за МАЙ 2012г.

Критерий результативности процесса	Норма	Результат	Достигнут/не достигнут	Ссылка на журнал замечаний
Количество ошибок в комплектации и отгрузке заказов (КР-1)	0	0	Достигнут	Замечаний нет
Количество случаев несоблюдения требований предписывающей документации (Кр-2)	0	0	Достигнут	Замечаний нет
Код СПП12 Количество несвоевременно отгруженных заказов в результате действий склада		0	Достигнут	Замечаний нет
Код СПП13 Количество претензий от клиентов по качеству упаковки и пересорту/недогрузу		0	Достигнут	Замечаний нет

РАЗВИТИЕ СМК (ПРЕДПРИЯТИЕ СЕГОДНЯ)

Выдержки из отчетов:

- разработана система продвижения продукции предприятия и система оценки ее эффективности;
- увеличение количества привлеченных клиентов на сайт более чем в два раза;
- Количество случаев брака в цехе покраски – 0;
- 100% выполнены работы по модернизации и запуска в работу отрезных ножей на правильную машину VITARI (ножи двусторонние в результате срок службы одного ножа увеличился в двое, плюс ножи изготовлены в Санкт-Петербурге что в пять раз понизила их закупочную стоимость.);
- За период с 1 января производством было освоено 29 видов новых изделий;
- Разработана система оценки вывода новых продуктов;
- Автоматизирована связь между отделом продаж и складом готовой продукции;
- Завершаются работы по изменению системы мотивации работников, занятых в производстве (на основе системы KPI).

Рост выручки – более 50 % к 2010 году, при росте рентабельности в 5%.