

# Построение культуры постоянных улучшений

Беата Борер – директор по трансформации  
Римма Денисовец – менеджер по управлению изменениями

*Сентябрь 2020*

Компания является крупнейшим производителем продуктов питания и напитков в России\*

## НАПИТКИ



## СОКИ



## СНЕКИ



## ДЕТСКОЕ ПИТАНИЕ



## МОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ



## РЕЗУЛЬТАТЫ



**\$3,2 млрд\*\***  
чистая выручка  
в 2019 году

## БРЕНДЫ



**10**  
сильнейших  
брендов

## МАСШТАБ



**>20**  
заводов по  
всей стране

## СОТРУДНИКИ



более  
**20,000**  
сотрудников

# Миссия & Видение



## Побеждать Ответственно

МИССИЯ

Дарить больше улыбок с каждым глотком и каждым кусочком

ВИДЕНИЕ

Быть мировым лидером в производстве готовых к употреблению продуктов питания и напитков

ПОДХОД  
PEPSICO  
К ВЕДЕНИЮ  
БИЗНЕСА

БЫСТРЕЕ

Ориентироваться на потребителей, вкладывать ресурсы в рост бизнеса и побеждать в каждой торговой точке.

СИЛЬНЕЕ

Менять структуру наших затрат, компетенции и культуру, чтобы добиваться отличных результатов.

ЛУЧШЕ

Идти ответственно к цели, заботясь о планете и людях.



ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ВО ВСЁМ, ЧТО МЫ



ОТНОСИТЬСЯ К БИЗНЕСУ КАК К СВОЕМУ



СОСРЕДОТОЧИТЬ УСИЛИЯ И БЫСТРЕЕ ДОБИВАТЬСЯ



ОТКРЫТО ВЫСКАЗЫВАТЬ СВОЁ МНЕНИЕ



ЗАДАВАТЬ ВЫСОКИЕ СТАНДАРТЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ И КУЛЬТУРЫ



ВМЕСТЕ РАДОВАТЬСЯ УСПЕХУ



ПОСТУПАТЬ ЭТИЧНО

# Вызовы перед началом внедрения культуры постоянных улучшений в бизнес сервис-центр PepsiCo ...

Дублирование процессов, неэффективные процессы



Незрелая культура сервисного центра



Недостаточное кросс-функциональное взаимодействие



Недостаточные навыки линейных менеджеров



# Какие изменения приносит Lean, как это влияет на людей и их поведение в организации?



# Проект по построению культуры постоянных улучшений в бизнес сервис-центре PepsiCo



## Что входит в проект?

- Упрощение способов работы
- Возможность критически посмотреть на выполняемую работу
- 10 взаимосвязанных инструментов, адаптированных под команду



## Основные выгоды для компании – рост эффективности и конкурентоспособности



Повышение качества оказываемых услуг и рост удовлетворенности клиентов



Повышение эффективности, в т.ч. за счет производительности



Развитие и профессиональный рост персонала

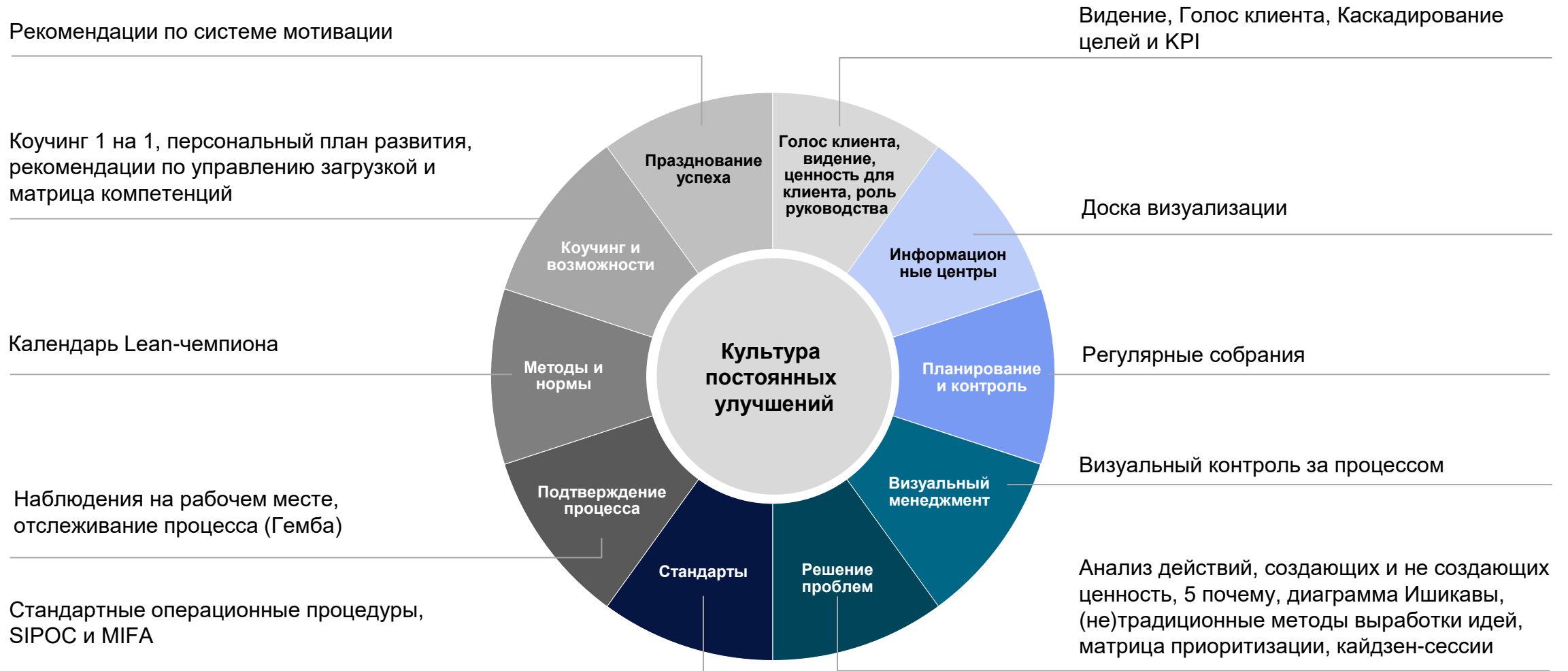


Усиление командной работы, повышение инициативности и вовлеченности персонала



Дополнительное повышение эффективности бизнеса

# Ключевые инструменты построения культуры постоянных улучшений в бизнес сервис-центре PepsiCo



# Основные стейкхолдеры, участвующие в проекте построения культуры постоянных улучшений

## Кто?

Спонсор

Lean –менеджер (Коуч лин-чемпиона)

Лин-чемпион (линейный менеджер)

Сотрудники функции

## Ключевые обязанности

- Определение объема, сроков и ожидаемых эффектов от проекта
- Лидерство в методологии постоянных улучшений и ее распространение в Компании
- Обучение и коучинг Лин-чемпионов
- Контроль сроков внедрения, поддержка лин-чемпиона
- Взаимодействие со спонсором
- Обеспечение внедрения и систематического применения инструментов постоянных улучшений на практике
- Использование инструментов и идеи по постоянному улучшению

# Вовлечение и качественная подготовка линейных менеджеров (Lean менеджеров) – ключевой фактор успеха в построение культуры постоянных улучшений



Знакомство с изменениями, приносимыми Lean-культурой + регулярная обратная связь по прогрессу и результатам – проводится спонсором



Начало работы с Lean - инструментами (теория/ практика) при поддержке коуча



Встраивание инструментов в ежедневную работу менеджера и его команды



# Наиболее важные факторы успеха Lean-трансформации связаны с руководителями и командой

Наличие поддержки со стороны руководства

Прозрачное взаимодействие с сотрудниками

Активное вовлечение сотрудников

«Качественные» коммуникации

Проведение тренингов

Использование понятных измеримых показателей

Фокус на культуре и навыках сотрудников

Празднование успеха



# Результаты внедрения культуры постоянных улучшений для бизнес сервис-центра PepsiCo

## Бизнес сервис-центр

### Цели проекта:

- Внедрить инструменты и культуру Lean во всех подразделениях
- Внедрить систему непрерывных улучшений

109

Обучено линейных менеджеров

875

Кол-во сотрудников, участвующих в проекте

1248

Кол-во сгенерированных идей

### Пример оценки зрелости для одной из команд



## Критерии оценки зрелости Lean Management

1

Отсутствие Lean Managementa. Инструменты не были разработаны или разработаны частично, но не были доведены до сведения всех сотрудников

2

Частичное использование Lean Managementa. Основные инструменты внедрены, но не связаны друг с другом

3

Lean Management разработан и частично внедрен. Основные инструменты разработаны, доведены до сотрудников всех уровней, частично реализованы, но не приносят желаемого эффекта

4

Lean Management используется как система взаимосвязанных инструментов. Реализован системный подход использования инструментов при решении поставленных задач и приносит желаемый эффект

5

Lean Management используется как зрелая система. Система во всех ее частях пропитана стратегией компании, а также подход и эффективность к применению каждого инструмента регулярно оценивается и пересматривается