

ПРОГРАММА

«Лидер улучшений»

Цели программы

- › Получить навык реализации инструментов производственной системы для повышения эффективности бизнес-процессов

Целевая аудитория

Менеджеры среднего звена управления, руководители процессов

Формируемые компетенции

- › Умение определять ценности и потери в процессах
- › Знание и понимание базовых понятий процессного подхода, управления на основе КПЭ, алгоритма целеполагания и выстраивания каскада показателей КПЭ, умение определить показатели процесса
- › Понимание методов выявления, анализа и решения проблем
- › Понимание и умение использовать алгоритм реализации проектов CHU по циклу DMAIC
- › Понимание и умение модерировать проведение мозгового штурма по генерации идей

Длительность

32 академических часа

Стажировка 1 месяц

Формат

Очный

Содержание программы

Длительность	Метод обучения	Содержание	Результат
Модуль 1. Введение в систему повышения операционной эффективности (СПОЭ)			
День 1	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Предпосылки внедрения СПОЭ • Цели и задачи СПОЭ • Примеры моделей операционной эффективности лидеров отрасли • Лучшая практика развертывания СПОЭ в Российских и зарубежных компаниях • Архитектура СПОЭ • Распределение ролей и ответственности при организации деятельности в рамках программы изменений • Понятие потока создания ценности • Понятие потенциала повышения операционной эффективности • Понятие ценности и потерь • Виды потерь 	<ul style="list-style-type: none"> • Изучена практика развертывания СПОЭ лидеров отрасли • Сформировано понимание роли эксперта в развитии СПОЭ • Сформировано понимание ценности инструментов повышения операционной эффективности • Сформировано умение выявления потерь в потоке создания ценности
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование роли внутреннего эксперта в развитии СПОЭ • Идентификация потерь 1 и 2 рода на примере кейса • Практическое задание по классификации видов потерь, причинам и рискам 	
Модуль 2. Основы процессного подхода. Определение проблемы			
День 1	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Понятия «процесс», «проект» • Проекты в рамках операционной эффективности • Технология DMAIC • Логика реализации проекта СПОЭ • Алгоритм выбора формата проекта • Процессная модель компании. Определение приоритетных процессов • Определение границ пилотного процесса. SIPOC. Назначение, алгоритм построения 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформировано понимание процессной модели компании • Сформировано понимание технологии реализации проектов СПОЭ

Содержание программы

		<ul style="list-style-type: none"> • Определение требований - голос клиента (VOC) • Ранжирование проблем: простые, сложные проблемы • Решение простых проблем (ЗП) • Определение проблемы по методике «5W1H» 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформировано понимание назначения и алгоритма построения алгоритма SIPOC • Определена проблема, сформулированы цели и задачи
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Выбор объекта изменений • SIPOC. Назначение, алгоритм построения • Определение требований - голос клиента (VOC) • Определение дефектов и показателей «5W1H» 	

Модуль 3. Измерение. Система оперативного управления

День 2	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Система оперативного управления • КПЭ процесса, определение, виды КПЭ • Принцип каскада КПЭ процессов • Определение КПЭ пилотного процесса • Стенд ВУЭ • Визуализация • Связь ВУЭ и КПЭ • Компоненты системы визуального управления • Принципы визуализации • Система регулярных коммуникаций • Формирование стенда оперативного управления на всех уровнях управления • Постановка учета 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформировано понимание подхода к целеполаганию и декомпозиции КПЭ • Сформировано понимание алгоритма формирования стенда ВУЭ • Сформировано понимание способов, источников выявления проблем • Сформирован проект стенда визуального управления
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование КПЭ пилотного процесса • Формирование стенда оперативного управления • Разработка стандарта учета 	

Модуль 4. Измерение. Сбор данных в рамках пилотного процесса

День 2	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Понятие потенциала • Воронка образования потенциала • Бенчмаркинг. Инструменты бенчмаркинга 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформировать понимание понятия потенциала процесса
--------	--------	---	--

Содержание программы

		<ul style="list-style-type: none"> • Оценка потенциала на уровне пилотного процесса • Понятие КПСЦ. Виды картирования • Подготовка к картированию. Эскиз КПСЦ текущего состояния • Показатели процесса. Коэффициент эффективности процесса • Анализ систем измерений (основы) • Инструменты сбора данных • Формирование карты потока верхнего уровня • Организация процесса картирования потока • Организация сбора данных для картирования 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформировано понимание применения инструментов бенчмаркинга в процессе изменений • Сформирован понимание инструментов оценки потенциала процесса • Получены знания о КПСЦ • Получен опыт построения КПСЦ текущего состояния
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование карты потока верхнего уровня • Формирование пула проблем • Формирование плана сбора данных 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформировано понимание о базовых инструментах сбора данных по процессу • Сформирована карта потока верхнего уровня • Сформировано понимание организации процесса картирования потока

Модуль 5. Анализ причин, проблем

День 3	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Интерпретация данных. Диаграмма Парето. • Диаграмма причинно-следственных связей. «5 почему» • Причинно-следственная матрица 	<ul style="list-style-type: none"> • Понимание алгоритма анализа проблем, поиска корневых причин • Опыт ранжирования проблем
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Ранжирование проблем на простые и сложные. Выбор сложной проблемы 	
	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Инструменты креативного решения проблем • Мозговой штурм. Принцип организации мозговых штурмов 	

Содержание программы

		<ul style="list-style-type: none"> • Модерация сессии по выработке решений на основе методов креативного мышления • Формирование пула решений. Оценка и приоритезация решений • Формирование плана мероприятий по улучшению процесса 	
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Сессия по выработке решений на основе методов креативного мышления • Формирование пула решений. Оценка и приоритезация решений • Формирование плана мероприятий по улучшению процесса 	

Модуль 6. Совершенствование процесса

День 3	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Понятие идеального и целевого состояний процесса • Принципы оптимизации процессов • Выбор оптимального решения. Матрица приоритезации • Модерация сессии по выработке идеального состояния на основе методов креативного мышления • Оценка и приоритезация идей • Формирование целевого состояния • Разработка плана мероприятий реализации «быстрых побед» и системных изменений 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформирован навык выбора оптимальных решений • Сформировано понимание о принципах перехода к КПСЦ целевого состояния
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Приоритезация решений • Сессия по выработке идеального состояния на основе методов креативного мышления • Построение карты целевого состояния • Разработка плана мероприятий реализации «быстрых побед» и системных изменений 	

Модуль 7. Контроль

День 4	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Виды эффектов 	
--------	--------	---	--

Содержание программы

		<ul style="list-style-type: none"> • Оценка результатов и возможности тиражирования изменений • Расчет эффекта проекта • Стандартизация достигнутого состояния • Проведение сессии извлеченных уроков 	<ul style="list-style-type: none"> • Получен опыт формирования плана перехода к целевому состоянию
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Расчет эффекта по результатам • Оценка возможности тиражирования • Сессия извлеченных уроков 	

Модуль 8. Основы управления изменениями

День 4	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Инструменты инициации и планирования изменений • Условия для изменений • Вовлеченность. Методология. Компетенции • Логика каскада обучений • Стандартные практики руководителя • Воронка управления инициативами и конверсия • Модель ADKAR: работа с сопротивлением, информирование, мотивация, инструменты подачи идей/Фабрика идей, обучение/методология, способность, закрепление • Уровни развития 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформировано понимание ценности выбора способа информирования • Получены знания по практике реализации изменений • Сформировано понимание техник работы с сопротивлением
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Командное задание: «Тактика работы с сопротивлением» • Практическое задание «Письмо» • Тестирование «После обучения» 	

Стажировка

4 недели	стажировка	<ul style="list-style-type: none"> • Сбор и анализ данных по выбранному процессу • Поиск решений • Участие в консультационных дистанционных встречах с экспертами 	<ul style="list-style-type: none"> • Навык применения инструментов СПОЭ • Сформированные решения
1 день	защита проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Защита командных проектов • Обратная связь от руководителей и экспертов 	<ul style="list-style-type: none"> • Сертификация участников обучения