

# ПРОГРАММА

## «Ментор»

### Цели программы

- › Сформировать навыки владения технологией комплексной трансформации компании, формирования и развития производственной и операционной системы компании на принципах Лин

### Целевая аудитория

Специалисты по развитию системы непрерывных улучшений (СНУ), внутренние консультанты

### Формируемые компетенции

- › Навык оценки потенциала на основе результатов диагностики
- › Навык реализации проектов, направленных на достижение стратегических целей Компании
- › Навык управления проектами на уровнях процессной и операционной эффективности

### Длительность

200 академических часа

Стажировка 7 месяцев

### Формат

Очный

# Содержание программы

| Длительность                                      | Метод обучения | Содержание   | Результат   |
|---|----------------|--|---|
| <b>Модуль 1. Комплексная диагностика компании</b> |                |  |   |
| 5 дней  | теория         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Роль ментора в системе повышения операционной эффективности</li> <li>Технология развертывания проектов</li> <li>Этапы проекта</li> <li>Показатели результативности и эффективности проектов</li> <li>Интервью Заказчика проекта</li> <li>Анализ продуктовой линейки</li> <li>Комплексная диагностика компании</li> <li>Процессная диагностика</li> <li>Методы сбора данных</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сформированы навыки комплексной диагностики компании в разрезе направлений «Процессы», «Система», «Культура», включая все основные показатели и инструменты анализа</li> </ul> |
|   | практика       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Формирование профиля ментора</li> <li>Анализ продуктовой линейки</li> <li>Процессная диагностика</li> </ul>   |   |
|   | теория         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Комплексная оценка потенциала</li> <li>Определение объективных и субъективных факторов, определяющих эффективность процессов</li> <li>Дерево КПЭ</li> <li>Оценка потенциала</li> </ul>  |   |
|   | практика       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Дерево КПЭ</li> <li>Оценка потенциала</li> </ul>  |   |
|   | теория         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Диагностика компании в разрезе направлений «Процессы»: оптимизация процессов и операций, стандартизация операций, физическое пространство</li> <li>Диагностика компании в разрезе направлений «Система»: стратегическое управление, оперативное управление, процессное управление, проектное управление, информационные ресурсы, управление компетенциями сотрудников</li> </ul>      |   |

## Содержание программы

|          |            |  |  |
|----------|------------|--|--|
|          |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Диагностика компании в разрезе направлений «Культура»: клиентоориентированность, командная работа, система непрерывных улучшений, ответственность сотрудников, удовлетворенность и лояльность персонала</li> <li>• Приоритизация направлений для улучшений</li> <li>• Выбор пилотного проекта</li> <li>• Выработка рекомендаций по результатам комплексной диагностики</li> <li>• Постановка учета</li> </ul> |  |
|          | практика   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Диагностика компании в разрезе направлений «Процессы», «Система», «Культура»</li> <li>• Определение голоса клиента</li> <li>• Перевод голоса клиента в КДК</li> <li>• Оценка уровня лидерства в компании</li> <li>• Оценка лояльности и удовлетворенности сотрудников</li> <li>• Выработка рекомендаций по результатам комплексной диагностики</li> </ul>   |  |
| 2 месяца | стажировка | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение комплексной диагностики предприятия</li> <li>• Подготовка отчета с рекомендациями по развитию компании и выбору пилотных процессов</li> <li>• Стажировка сопровождается консультантами «Лин Вектор» в объеме 1 очная/заочная встреча в неделю</li> </ul>   |  |

### Модуль 2. Организационная подготовка. Старт проекта.

|        |        |  |   |
|--------|--------|--|---|
| 5 дней | теория | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование инфраструктуры управления проектами: проектный офис, методологическая база, координационный совет, информационная поддержка программ по улучшению</li> <li>• Формирование целевых результатов проекта</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сформированы навыки управления проектами и формирования целевых показателей</li> </ul> |
|--------|--------|--|---|

## Содержание программы

|         |            |   |   |
|---------|------------|---|---|
|         |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка необходимых ресурсов</li> <li>• Формирование команды проекта</li> <li>• Подготовка навигаторов</li> <li>• Распределение ролей и ответственности в проекте</li> <li>• Формирование плана коммуникаций</li> <li>• Эскалация проблем</li> <li>• Оценка рисков проекта</li> <li>• Оценка влияния заинтересованных сторон</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сформированы навыки управления командой проекта</li> <li>• Сформированы навыки формирования планов в рамках проекта</li> </ul> |
|         | практика   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование целевых результатов проекта</li> <li>• Оценка необходимых ресурсов</li> <li>• Формирование команды проекта</li> <li>• Распределение ролей и ответственности в проекте</li> <li>• Формирование плана коммуникаций</li> <li>• Эскалация проблем</li> <li>• Оценка рисков проекта</li> <li>• Оценка влияния заинтересованных сторон</li> </ul> |   |
|         | теория     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование тактического плана проекта</li> <li>• Формирование ресурсного плана проекта</li> <li>• Формирование методики расчета эффекта по результатам проекта</li> <li>• Организация проектной комнаты</li> <li>• Вовлечение заинтересованных сторон в проект</li> <li>• Проведение установочной сессии</li> </ul>                                    |   |
|         | практика   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование тактического плана проекта</li> <li>• Формирование ресурсного плана проекта</li> <li>• Формирование методики расчета эффекта по результатам проекта</li> <li>• Разработка стандарта проектной комнаты</li> <li>• Формирование тайминга установочной сессии</li> </ul>   |   |
| 1 месяц | стажировка | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение организационной подготовки при сопровождении ментора</li> <li>• Проведение установочной сессии</li> </ul>   |   |

## Содержание программы

### Модуль 3. Сбор и анализ данных в рамках пилотного процесса

|        |          |   |  |
|--------|----------|---|--|
| 5 дней | теория   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение КПЭ пилотного процесса</li> <li>• Формирование стенда оперативного управления на всех уровнях управления</li> <li>• Постановка учета</li> <li>• Факторный анализ</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сформированы навыки работы с ключевыми показателями эффективности процесса</li> <li>• Сформированы навыки учета и анализа процессов с применением различных инструментов</li> <li>• Сформированы навыки картирования процесса и выявления проблем и резервов</li> </ul> |
|        | практика | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование КПЭ пилотного процесса</li> <li>• Формирование стенда оперативного управления на всех уровнях управления</li> </ul>   |  |
|        | теория   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка потенциала на уровне пилотного процесса</li> <li>• Оценка голоса внутреннего клиента</li> <li>• Формирование карты потока верхнего уровня</li> <li>• Организация процесса картирования потока</li> <li>• Организация сбора данных для картирования</li> </ul> |  |
|        | практика | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение оценки голоса внутреннего клиента</li> <li>• Формирование карты потока верхнего уровня</li> <li>• Определение данных для сбора и анализа</li> </ul>   |  |
|        | теория   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Модерация сессии по формированию будущего состояния на основе методов креативного мышления</li> <li>• Формирование пула проблем. Оценка и приоритизации проблем</li> <li>• Формирование плана мероприятий по улучшению процесса</li> </ul>                           |  |
|        | практика | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сессия по формированию будущего состояния на основе методов креативного мышления</li> <li>• Формирование пула проблем. Оценка и приоритизации проблем</li> </ul>   |  |

## Содержание программы

|                             |            |  |  |
|-----------------------------|------------|--|--|
| 1 месяц                     | стажировка | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация процесса картирования пилотных процессов, сбора данных и анализа на предприятии</li> <li>• Организация сессий по выработке будущего состояния</li> </ul>  |  |
| <b>Модуль 4. Реализация</b> |            |  |  |
| 5 дней                      | теория     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Технология реализации процессного управления</li> <li>• Модерация сессии по построению процессной модели</li> <li>• Формирование матрицы ролей и ответственности</li> <li>• Сопровождение приоритизации процессов</li> <li>• Определение приоритетных процессов</li> <li>• SIPOC</li> <li>• Определение показателей процессов</li> <li>• Нотации описания процессов среднего уровня</li> <li>• Управление процессами среднего уровня</li> <li>• Управление документацией</li> <li>• Проблемы и риски проекта</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сформирован навык процессного управления и приоритизации</li> <li>• Сформирован навык определения показателей процесса и управления ими</li> <li>• Сформирован навык повышения операционной эффективности процесса</li> <li>• Сформирован навык работы с СОП</li> <li>• Сформирован навык технологии реализации проектов повышения эффективности оборудования (TPM, SMED) и стандартов</li> <li>• Сформирован навык организации складского хозяйства и управления запасами</li> </ul> |
|                             | практика   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Модерация сессии по построению процессной модели</li> <li>• Формирование матрицы ролей и ответственности</li> <li>• Сопровождение приоритизации процессов</li> <li>• Определение приоритетных процессов</li> <li>• SIPOC</li> <li>• Определение показателей процессов</li> </ul>  |  |
|                             | теория     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Технология реализации проектов повышения операционной эффективности</li> <li>• Технология проектов по эффективной организации рабочего пространства на принципах 5С (физического и электронного)</li> </ul>   |  |

## Содержание программы

- Подготовка к развертыванию программы по организации рабочего пространства
- Технология 5 шагов системы организации рабочего пространства на принципах 5С
- Формирование перечня компетенций на основе стратегии развития компании
- Модерация сессии по определению основных и вспомогательных операций в рамках выбранных профессий
- Приоритизация операций
- Сопровождение выбора операций для разработки СОП
- Реализация балансировки операций
- Основные ошибки при формировании СОП
- Выделение ключевых аспектов
- Подготовка инструкторов производственного обучения
- Проведение производственных инструктажей
- Управление СОП
- Проблемы и риски проекта
- Технология реализации проектов производственного инструктажа по методике TWI
- Правила подготовки ученика к инструктажу. Знакомство с операциями. Пояснение правильности выделения «важных шагов» и «ключевых аспектов»
- Практика определения «ключевых аспектов»
- «СОП» - как составляющая производственного инструктажа
- Правила проведения инструктажа по длительным операциям
- Особенности перехода к пробному выполнению работы
- Критерии допуска ученика к самостоятельной работе
- Открытые вопросы, как инструмент обучения. Примеры неэффективных вопросов

## Содержание программы

|  |          |   |  |
|--|----------|---|--|
|  | практика | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование дорожной карты развертывания 5С в организации</li> <li>• Формирование перечня компетенций на основе стратегии развития компании</li> <li>• Модерация сессии по определению основных и вспомогательных операций в рамках выбранных профессий</li> <li>• Приоритизация операций</li> <li>• Сопровождение выбора операций для разработки СОП</li> <li>• Реализация балансировки операций</li> <li>• Реализация обучения</li> </ul>   |  |
|  | теория   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Технология реализации проектов повышения эффективности оборудования (TPM, SMED)</li> <li>• Определение показателей проекта</li> <li>• Постановка системы управления показателями эффективности и надежности оборудования</li> <li>• Особенности проекта по повышению эффективности оборудования</li> <li>• Сопровождение проекта повышения эффективности оборудования</li> <li>• Сопровождение проекта по оптимизации процесса переналадки</li> <li>• Определение стратегии обслуживания на различные типы отказов</li> <li>• Организация автономного обслуживания</li> <li>• Организация планового и прогностического обслуживания</li> <li>• Организация корректирующего обслуживания и аварийных поломок</li> <li>• Формирование стандартов в рамках TPM</li> <li>• Проблемы и риски проекта</li> </ul> |  |
|  | практика | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение лимитирующего оборудования</li> </ul>  |  |

## Содержание программы

|  |          |   |  |
|--|----------|---|--|
|  |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение основных и вспомогательных функций оборудования</li> <li>• Определение отказов, влекущих за собой потерю основных и вспомогательных функций</li> <li>• MFMEA (анализ видов и последствий отказов оборудования)</li> <li>• Составление списка потенциальных причин отказов и оценка их влияния на безопасность, качество и производительность</li> <li>• Разработка плана внедрения автономного обслуживания, определение прогностических задач, распределение ролей и ответственности, составление СОП</li> <li>• Разработка плана внедрения, определение задач, расчет эффекта</li> </ul> |  |
|  | теория   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Технология проектов по организации складского хозяйства и управления запасами</li> <li>• Определение показателей процесса и проекта</li> <li>• Формирование необходимых для сбора и учета данных</li> <li>• Постановка системы управления запасами</li> <li>• ABC - XYZ анализ</li> <li>• Сопровождение процесса организации склада</li> <li>• Реализация адресного хранения</li> <li>• IT-сопровождение процесса управления запасами</li> <li>• Проблемы и риски проекта</li> </ul>   |  |
|  | практика | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ процесса управления запасами</li> <li>• Аудит складского пространства</li> <li>• Проведение ABC-XYZ анализа</li> <li>• Проектирование адресного хранения на складе</li> <li>• Разработка стратегии управления запасами</li> </ul>   |  |

## Содержание программы

|  |            |  |  |
|--|------------|--|--|
| 2 месяца   | стажировка | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сопровождение реализации улучшений на предприятии</li> </ul>  |  |
| <b>Модуль 5. Система непрерывных улучшений. Оценка результатов</b> |            |  |  |
| 5 дней   | теория     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Диагностика эффективности управления. Проведение интервью руководителей</li> <li>Формирование набора необходимых практик ЭПЛ</li> <li>Технология реализации Эффективных практик Лидерства</li> <li>Технология линейного обхода</li> <li>Ежедневная работа с ВУЭ</li> <li>Технология проведения диалогов об эффективности</li> <li>Управление персоналом</li> <li>Технология делегирования полномочий</li> <li>Управление коммуникациями</li> <li>Функции контроля, правила его осуществления</li> <li>Проведение совещаний</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сформирован навык управления системой непрерывных улучшений</li> <li>Сформирован навык мониторинга исполнения планов мероприятий и расчета эффекта</li> <li>Сформирован навык развития производственной системой</li> </ul> |
|  | практика   | <ul style="list-style-type: none"> <li>«Линейный обход»</li> <li>Интервью при приеме на работу</li> <li>Расстановка приоритетов и подготовка к делегированию</li> <li>Дистанционная постановка задачи</li> </ul>   |  |
|  | теория     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Управление изменениями</li> <li>Проведение стратегических сессий</li> <li>Формирование системы непрерывного обучения СЧУ</li> <li>Мотивация сотрудников. Материальная и нематериальная мотивация персонала на развитие процессов компании</li> <li>Организация контроля в рамках СЧУ. Организация работы управляющего комитета (технического и экспертного комитетов)</li> <li>Мониторинг исполнения планов мероприятий</li> <li>Расчет эффекта</li> <li>Подготовка отчетной презентации</li> </ul>                                   |  |

## Содержание программы

|  |          |   |  |
|--|----------|---|--|
|  |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение сессии «Извлеченные уроки»</li> </ul>   |  |
|  | практика | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расчет эффекта</li> <li>• Проведение сессии «Извлеченные уроки»</li> </ul>   |  |
|  | теория   | <p><b>Развитие системы повышения операционной эффективности</b></p> <p><b>Фаза 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Диагностика уровня развития системы операционной эффективности</li> <li>• Проектирование модели системы операционной эффективности</li> <li>• Структура управления системы операционной эффективности</li> <li>• Роли и ответственности. Распределение ролей. План коммуникаций.</li> <li>• Управление компетенциями</li> <li>• Проектный офис</li> <li>• Система вовлечения персонала в проект улучшений</li> <li>• Мотивация персонала</li> <li>• Информационная поддержка</li> </ul> <p><b>Фаза 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование школы операционной эффективности</li> <li>• Отбор, обучение и стажировка менторов и методологов</li> <li>• Развертывание проектов на все процессы в рамках пилотного актива</li> <li>• Тиражирование в остальных активах</li> </ul> <p><b>Фаза 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проектирование системы передачи ответственности</li> <li>• Постановка системы повышения операционной эффективности на основе управления потенциалом</li> <li>• Вовлечение организаций-партнеров</li> <li>• 100 % охват Программой всех процессов всех активов</li> </ul> |  |
|  | практика | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование плана развития системы повышения операционной эффективности</li> </ul>  |  |

## Содержание программы

|                             |                 |  |  |
|-----------------------------|-----------------|--|--|
| 1 месяц                     | стажировка      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Подведение итогов проекта</li><li>• Расчёт эффекта</li><li>• Проведение сессии «Извлеченные уроки»</li><li>• Подготовка отчетной презентации</li></ul> |  |
| <b>Модуль 6. Аттестация</b> |                 |  |  |
| 1 день                      | защита проектов | <ul style="list-style-type: none"><li>• Тестирование</li><li>• Защита проекта</li><li>• Обратная связь</li><li>• Сертификация менторов</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Успешно завершена защита проекта</li></ul> |