

ПРОГРАММА

«Повышение эффективности процессов.

Подготовка Навигаторов улучшений»

Цели программы

- > Сформировать навыки реализации инструментов системы непрерывных улучшений и развертывания проектов на уровне отдельного структурного подразделения/процесса

Целевая аудитория

Руководители, специалисты и внутренние агенты изменений

Формируемые компетенции

- > В очном обучении компетенции и навыки формируются на базе «Фабрики процессов»
- > Навык применения основных Лин-инструментов повышения операционной и процессной эффективности.
- > Навык анализа и решения проблем.
- > Способность инициировать и реализовывать проекты по повышению эффективности с измеримым экономическим эффектом

Длительность

40 академических часов

Стажировка 1 месяц

Формат

Очный

Содержание программы

Длительность	Метод обучения	Содержание	Результат
Модуль 1. Введение в повышение операционной эффективности. Потенциал			
День 1	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Роль навигатора в повышении операционной эффективности • Введение в повышение операционной эффективности • Модель операционной эффективности • Система оперативного управления. Стенд ВУЭ • Потенциал процесса: потери, проблемы, возможности • Организация процесса на примере имитационной игры • Организация безопасного и эффективного рабочего места, инструмент «5 С» • Адресное хранение, как основа эффективной работы склада 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформирован навык выявления потерь в процессах • Сформирован навык организации рабочего места по «5С» • Сформирован навык организации адресного хранения на складе
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка своих знаний и навыков в реализации проектов по улучшениям в компании по 10-бальной шкале. • Формирование роли навигатора • Идентификация потерь компании • Имитационная игра 1-й раунд 	
Модуль 2. Повышение эффективности процессов. Технология решения проблем – этап «Определение»			
День 1	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Введение в процессное управление • Приоритизация процессов • Проблема. Классификация проблем и методы их решения • Алгоритм решения проблем • Методы решения простых проблем (ЗП) • Методы решения сложных проблем (АЗ, DMAIC) • Введение в проектное управление по циклу DMAIC • Фокусировка проблем и задач, требующих решения, в улучшаемом процессе 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформирован навык приоритизации процессов • Сформирован навык решения простых проблем • Сформирован навык построения схемы процесса ПВПРК (SIPOC)

Содержание программы

		<ul style="list-style-type: none"> • Определение границ улучшаемого процесса. Построение схемы ПВПРК (SIPOC) • Определение целей проекта, метрик, первичных гипотез • Формирование команды проекта 	
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Имитационная игра 2-й раунд • Формирование пула проблем в процессе сборки топливного насоса Б8Б на основании двух раундов имитационной игры • Выработка решения простых проблем • Формирование процессной модели • Формирование матрицы приоритизации • Выработка командного решения по улучшению процесса, предложенного в рамках имитационной игры • Командное задание «Сформулировать проблему (5W1H)» • Построение схемы ПВПРК (SIPOC) процесса • Оценка Голоса потребителей процесса • Определение показателей процесса • Формирование целевых показателей проекта 	

Модуль 3. Технология решения проблем – этап «Измерение»

День 2	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Технология построения карт потока создания ценности (КПСЦ) • Категории данных, рекомендуемых к сбору на производстве и в офисе • Инструменты сбора данных и анализа операций: «Наблюдение», «Хронометраж», «Диаграмма спагетти», «Интервью» • Определение точек сбора данных на практике 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформирован навык картирования производственных процессов • Сформирован навык проведения балансировки загрузки работников
--------	--------	---	--

Содержание программы

День 2		<ul style="list-style-type: none"> • Разработка плана сбора данных. «Быстрые победы» на основе собранных данных по процессу • Анализ КПСЦ, расчет эффективности процесса • Диаграмма загрузки (диаграмма Ямазumi) • Ранжирование проблем по методу «Средневзвешенной оценки» • Алгоритм анализа проблем: Диаграмма Исикавы, ВСН-анализ, поиск корневых причин по методу «5 Почему?» • Генерация вариантов решения проблемы 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформирован навык использования инструментов для анализа проблем
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Построение эскиза карты текущего состояния • Разработка плана «Быстрых побед» • Построение диаграммы загрузки. Перебалансировка операций сборки • Разработка плана сбора данных • Построение диаграммы «Рыбья кость» • Проведение ВСН-анализа • Определение коренных причин по методу «5 Почему?» 	

Технология решения проблем – этап «Анализ»

День 3	теория	<p>Управление потоком. Принципы перехода к идеальному и будущему состояниям</p> <p>Карта идеального состояния потока</p> <p>Формирование пула мероприятий перехода к идеальному состоянию и их приоритизация</p> <p>Разработка плана реализации мероприятий перехода к целевому состоянию</p> <p>Выбор оптимального решения с помощью матрицы приоритизации «Эффект/Сложность»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сформирован навык применения принципов улучшения процесса • Сформирован навык разработки плана мероприятий • Сформирован навык «Мозгового штурма»
--------	--------	--	---

Содержание программы

	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Построение карты идеального состояния • Генерация идей достижения идеального состояния и их приоритизация. 	
Модуль 5. Технология решения проблем – этап «Реализация», этап «Контроль»			
День 3	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Карта целевого состояния потока • Расчет эффективности целевого процесса. • Разработка комплексных и корректирующих решений • Основные критерии выбора пилотных объектов • Реализация плана. • Стандартизация и тиражирование решений. • Выстраивание целевого потока создания ценности 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформирован навык построения целевого потока создания ценности с учетом существующих возможностей и рисков • Сформировано понимание критериев выбора пилотного процесса
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Построение карты целевого состояния • Формирование плана перехода к целевому состоянию процесса • Имитационная игра 3-й раунд • Анализ достигнутый результатов 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформирован навык оценки мероприятий
Модуль 6. Обучение на рабочем месте. Стандартизация. Стандартная операционная процедура (СОП)			
День 4	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Определение важности проведения качественного обучения на рабочем месте • Портрет наставника и его ключевые задачи • Схема производственного наставничества • Оценка компетенций сотрудников. Матрица компетенций • Развитие компетенций • Стандартизация. Стандартизированная работа • Цели и преимущества стандартизированной работы • Виды стандартов и их эффективность 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформирован навык разработки квалификационной матрицы • Сформирован навык разработки стандартов • Сформирован навык проведения обучения на рабочем месте

Содержание программы

День 4		<ul style="list-style-type: none"> • Понятие стандартных операционных процедур (СОП) • Назначение СОП, преимущества • Этапы разработки СОП • Выбор целевой области применения СОП, определение приоритетных операций • Составление СОП • Формула успешной деятельности • План обучения и ввода в профессию • Карточка наставника, как конспект обучения • Этапы обучения на рабочем месте • Урок по одной теме 	
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ операций в рамках выбранных профессий • Приоритизация операций • Разработка СОП • Разработка карточки наставника • Проведение обучения на рабочем месте 	

Модуль 7. Оценка эффективности проекта

День 5	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Эффекты и индикаторы успешности реализации проектов • Понятие эффективности и результативности • Виды эффектов от реализации проектов операционной эффективности • Расчет эффекта проектов процессной эффективности • Расчет эффекта проектов операционной эффективности 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформирован навык расчета экономического эффекта на основании данных имитационной игры
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Расчет экономического эффекта на примере кейса 	

Модуль 8. Управление изменениями

День 5	теория-практика	<ul style="list-style-type: none"> • Введение • Понятие изменений • Необходимость внедрения изменений в компаниях • Опыт крупных компаний по внедрению изменений 	<ul style="list-style-type: none"> • Изучены этапы управления изменениями на основе концепции ADKAR «5 шагов».
--------	-----------------	--	---

Содержание программы

День 5		<ul style="list-style-type: none">• Погружение в проблематику (почему изменения не приживаются)• Как происходят изменения на организационном уровне• Кривая изменений на личном уровне• Принципы управления изменениями• Знакомство с основными теориями изменений• Общий обзор различных теорий изменений• Модель изменений "Курта Левина"• Модель изменений "Джона Коттера"• Модель изменений "Маккинси"• Модель изменений ADKAR (общая характеристика) <p>1. Шаг 1 «А — Awareness (Осведомленность)»</p> <ul style="list-style-type: none">• Важность первого шага• Негативные последствия отсутствия первого шага• Факторы, влияющие на Понимание необходимости целей• Постановка целей организации по SMART• Упражнение: "Сформируйте командное видение о необходимости внедрения СНУ в вашей организации"• Формирование команды реформаторов• Пропаганда нового видения• Упражнение "Письмо" <p>2. Шаг 2 «D — Desire (Желание)»</p> <ul style="list-style-type: none">• Важность второго шага• Негативные последствия отсутствия второго шага• Факторы, влияющие на Желание участвовать и поддерживать изменения• Инструменты мотивации• Упражнение: "Сформируйте систему мотивации для команды изменений" <p>3. Шаг 3 «K — Knowledge (Знание)»</p> <ul style="list-style-type: none">• Важность третьего шага	
--------	--	---	--

Содержание программы

<p>День 5</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Негативные последствия отсутствия третьего шага • Факторы, влияющие на Знание о том, как измениться • Формирование компетенций. Матрица компетенций • Упражнение (индивидуальная работа): "Сформируйте матрицу компетенций своего отдела" <p>4. Шаг 4 «А — Ability (Способность)»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Важность четвертого шага • Негативные последствия отсутствия четвертого шага • Факторы, влияющие на Способность использовать новые Знания • Фокус внимания при реализации четвертого шага • Упражнение: "Повтори показанное (сложить футболки)" <p>5. Шаг 5 «R — Reinforcement (Подкрепление)»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Важность пятого шага • Негативные последствия отсутствия пятого шага • Факторы, влияющие на Закрепление изменения • Упражнение: "Оценка уровня сопротивления по шкале ADKAR" <p>Технология внедрения изменений</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Интеграция ADKAR в проектную деятельность 2. Подготовка к изменениям <ul style="list-style-type: none"> • Определение целей • Оценка готовности к изменениям • Формирование структуры команды изменений • Распределение ролей и ответственности 3. Управление изменений (ADKAR) 4. Закрепление результатов изменений <ul style="list-style-type: none"> • Анализ проведенных изменений (люди/процессы) • Стандартизация 	
<p>Модуль 9. Выполнение практического задания, поддержка внедрения</p>			
<p>4 недели</p>	<p>постановка задачи на стажировку</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Цели и задачи на стажировку 	<ul style="list-style-type: none"> • Понимание цели и задач на стажировку

Содержание программы

4 недели		<ul style="list-style-type: none">• Рассмотрение шаблона отчетной презентации проекта по улучшениям	<ul style="list-style-type: none">• Готовность к выполнению задач по стажировке• Понимание как оформить результаты проекта
	реализация проектов	<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 ПОЭ• Сформированные решения
Модуль 10. Аттестация и завершение			
1 день	защита проектов	<ul style="list-style-type: none">• Защита проекта• Сертификация участников, защитивших проект.• Получение обратной связи от руководителей и экспертов	<ul style="list-style-type: none">• Сертификация участников, защитивших проект.