

Change
Makers
Summit

Высшая лига трансформаций



10 ПРАВИЛ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В ТРАНСФОРМАЦИИ

Ирина Жук

АНО «Федеральный центр компетенций»

Заместитель генерального директора по обучению

28 Сентября

2020

2 Октября

and Change™

<https://www.cm-summit.ru>

Prosci[®]
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.

СТРУКТУРА НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА

«ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ПОДДЕРЖКА ЗАНЯТОСТИ»



РЕЗУЛЬТАТЫ НА СЕГОДНЯ

596

предприятий уже
работают с ФЦК

50

регионов

11 500

обученных

1150

внутренних тренеров

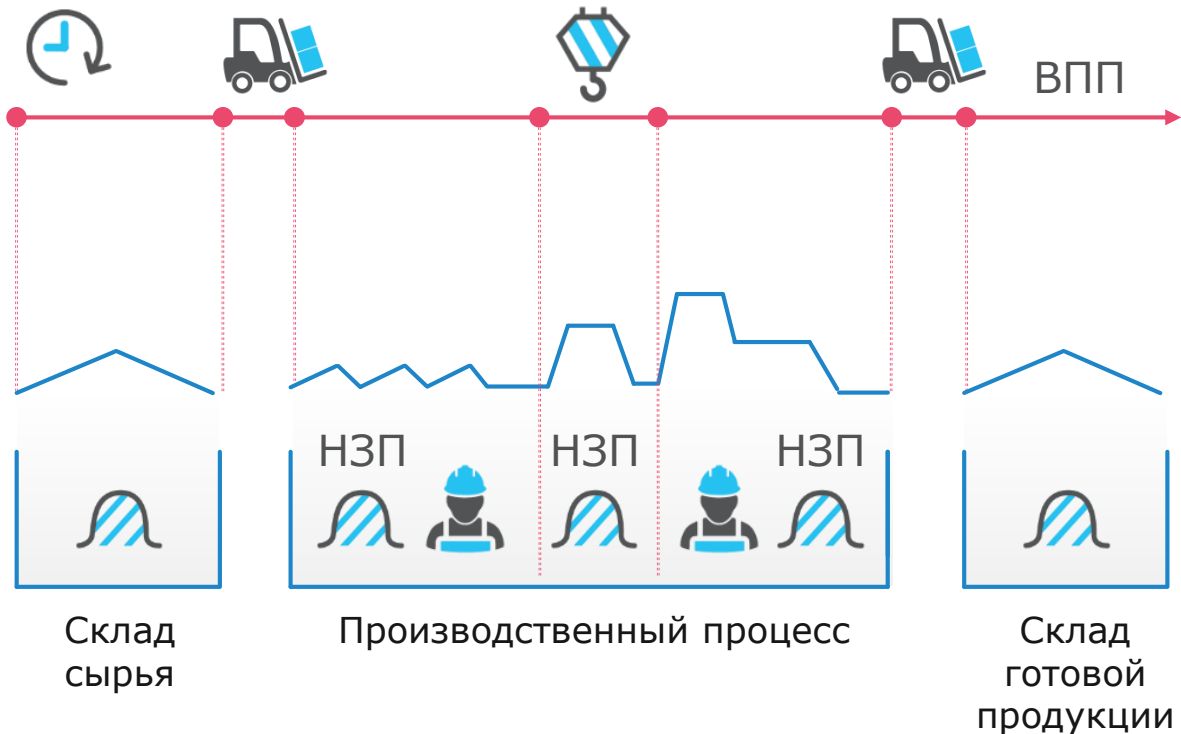


КАК РАБОТАЕТ ФЦК









НАЧИНАЙ, ИМЕЯ КОНЕЧНУЮ ЦЕЛЬ В ЦИФРАХ

Типичный процесс производства изделия



Что мы делаем в проекте

-  Снижаем время протекания процесса минимум **в 2 раза**
-  Сокращаем запасы не менее чем **на 50%**
-  Повышаем загрузку персонала в среднем **до 85%**
-  Повышаем загрузку оборудования **до 85%**
-  Снижаем дистанцию и время транспортировки **на 30%**
-  Уменьшаем объем партий не менее чем **в 4 раза**

ОБУЧАЯ, ФОРМИРУЙ КУЛЬТУРУ И МЕНЯЙ УСТАНОВКИ



„ ... они сидели и думали, как бы из своего убыточного хозяйства сделать прибыльное, ничего в оном не меняя.

Михаил Салтыков-Щедрин

„ Культура съедает стратегию на завтрак

Питер Друкер

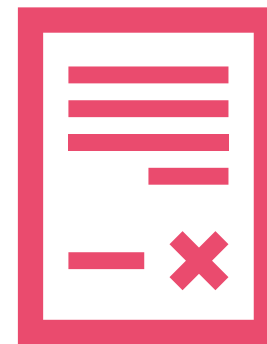
ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ ПОСТОЯННЫХ УЛУЧШЕНИЙ

ВАЖНО

1. Определить



За что мы хвалим и ругаем
Кого мы продвигаем



2. Встроить требования по БП во все процессы работы с людьми

- > Прием на работу
- > Адаптация новых сотрудников
- > Обучение БП
- > Оценка деятельности
- > Выдвижение в кадровый резерв
- > Карьерное продвижение

ВОВЛЕКАЙ ПЕРВОЕ ЛИЦО И ЛИНЕЙКУ УРОВНЯ -1



Стартовое совещание и обучение руководителей дает ответы на вопросы:

- Зачем?
- Как?
- Какова моя роль?

Степень заинтересованности руководства в обучении и изменениях

КАСКАДИРУЙ ЗНАНИЯ И ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ



Каскадирование знаний

- > Подготовка внутренних тренеров
- > Вовлеченность линейных руководителей – передача знаний на площадке



Информирование и доступность знаний

- > Инструкции, плакаты
- > Электронные курсы
- > Брошюры, методики
- > База знаний
- > Лучшие практики
- > Отраслевые исс

СОДЕРЖАНИЕ ОБУЧЕНИЯ ДОЛЖНО ФОРМИРОВАТЬ НАВЫК

- > Лестница компетенций
- > Индивидуальная включенность
- > Площадочное обучение
- > Последующее задание/проект



МОТИВИРУЙ НА НЕМЕДЛЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ

1

Мотивация на обучение

2

Мотивация во время
обучения

3

Мотивация на
немедленные действия

В каждой программе

- > Мотивационно-ориентационный блок
- > Отраслевые примеры

ИМЕЙ ЕДИНУЮ МЕТОДОЛОГИЮ: КАК РАБОТАЕМ, ТОМУ И УЧИМ



ПРОВЕДЕНИЕ ТРЕНИНГОВ

Основы бережливого производства
Реализация проекта по улучшению SMED
Анализ эффективности оборудования



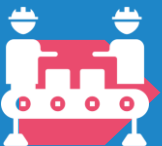
ВНУТРЕННИЕ ТРЕНЕРЫ

Подготовка и сертификация внутренних тренеров



СТАЖИРОВКИ

Опыт предприятий:
Стажировка на предприятиях предыдущей волны
Стажировка на модельных предприятиях
Стажировка на заводе Тойота



ОБУЧЕНИЕ НА ПЛОЩАДКЕ

Картирование
5С
Стандартизированная работа
Автономное обслуживание и др.



НАСТАВНИЧЕСТВО

Экспертная поддержка ФЦК/РЦК
Применение полученных знаний в своих рабочих местах в реальном проекте

КАЧЕСТВЕННЫЕ ТРЕНЕРЫ: ВОСПИТЫВАЙ/ВЫБИРАЙ ТРЕНЕРОВ-ПРАКТИКОВ



Обязательное условие –
уметь делать то, чему
учишь



Профессиональная
экспертиза в различных
отраслях



Умение работать на
производственной
площадке

ПРЕДМЕТНЫЕ ЗНАНИЯ

- › Система 5С
- › Автономное обслуживание
- › SMED
- › Встроенное качество
- › Инфоцентр
- › Картирование
- › Диаграмма Спагетти
- › Матрица компетенций
- › Методика решения проблем
- › ПЕИ
- › ПА
- › Работа с ППК
- › ОЕЕ
- › СР
- › Канбан
- › Пока-Йоке
- › Визуальное управление
- › Хейдзунка
- › Плановое обслуживание (ППР)
- › Андон
- › Управление запасами

ТРЕНЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- › Работа с целями тренинга
- › Навыки презентации
- › Работа с содержанием тренинга
- › Взаимодействие с группой
- › Работа со средствами визуализации

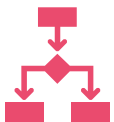
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ТРЕНЕРСКИЕ ЗНАНИЯ И КОМПЕТЕНЦИИ

ОТРАСЛЕВЫЕ ЗНАНИЯ

- › Работа предприятий как единого целого
- › Отраслевая экспертиза

УЧИТЬ ТЕХ, КТО ДЕЛАЕТ И ТОГДА, КОГДА НУЖНО ДЕЛАТЬ

ВСТРАИВАЙ ОБУЧЕНИЕ В ПРОЕКТ



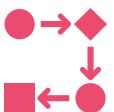
Декомпозиция целей

- Поставить амбициозные и понятные цели в натуральных (физических) показателях до уровня начальников цехов/участков



Потоки

- Выбрать ключевые продукты, выстроить потоки их создания по принципам тянущей системы и бережливого производства



Управление программой

- Обеспечить личное участие руководителей предприятия в проектах улучшений



Обучение

- Обеспечить обучение сотрудников необходимыми знаниями и навыками



Мотивация (закрепление)

- Поощрить и обеспечить карьерный рост лидеров программы – сотрудников, достигших наилучших результатов в реализуемых проектах

ПРОВОДИ АУДИТ ТРЕНЕРОВ И ПРОГРАММ НЕ РЕЖЕ 2-Х РАЗ В ГОД

Зачем?

- Оценка эффективности содержания обучения
- Оценка качества работы тренеров
- Формирование базы кейсов и примеров
- Кастомизация обучения под задачи

Как?

- Анализ NPS и обратной связи с обучения
- Анализ результатов проекта
- Опросы, фокус-группы
- Супервизия

ХОТЕТЬ -> ЗНАТЬ -> УМЕТЬ -> ДЕЛАТЬ

- Тренинги
- Обучающие сессии
- Обучение на рабочем месте (площадочное обучение)
- Стажировка на модельных предприятиях
- Реализация реальных проектов

Моментальное применение в реальном рабочем проекте

Экспертная поддержка ФЦК/РЦК

Результаты на рабочем месте

- Улучшение показателей потоков
- Формирование культуры непрерывных улучшений
- Повышение показателей производительности труда



Thank you!

and Change™

and Change, Prosci Primary Affiliate

Юрий Проскурня

+7-916-599-89-67

yuriprosk@andchange.com

www.andchange.ru