



**МОСКОВСКАЯ
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ
ПАЛАТА**



**КОМИТЕТ ПО РАЗВИТИЮ
БИЗНЕС ПРАКТИК**

ФАБРИКА БЕРЕЖЛИВЫХ ПРОЕКТОВ

Наталья Говоруха

Исполнительный директор
Высшей школы управления
НИУ БелГУ



КОМАНДА ПРОЕКТА



**Говоруха
Наталья**

Исполнительный директор Высшей школы управления НИУ БелГУ,

Руководитель программы, тренер Фабрики процессов



Семибратский Максим

Заместитель директора Высшей школы управления НИУ БелГУ, к.э.н

Руководитель центра оценки проектных компетенций, тренер Фабрики процессов



**Захаров
Виктор**

Директор Институт экономики и управления, д.с.н.

Научный руководитель Высшей школы управления НИУ БелГУ



**Подлесная
Олеся**

Заместитель директора Высшей школы управления НИУ БелГУ

Руководитель центра финансовой ответственности



**Белова
Наталья**

Лин-менеджер Высшей школы управления НИУ БелГУ



**Тимохина
Светлана**

Начальник учебно-организационного отдела Высшей школы управления НИУ БелГУ

Администратор программы

ПРОБЛЕМА



Требования к компетенции
руководителей до 2020 года



- Hard Skills
- Soft Skills
- Управленческие навыки



Устранение дефицита
компетенций и нивелирование
проблем в бизнесе



Требования внешней среды:

- Денег нет, а сделать надо
- Изменить привычные подходы к деятельности
- Получить большее из имеющихся ресурсов
- Все это сделать быстро

Требования к компетенции
руководителей с 2020 года



- Hard Skills
- Soft Skills
- Управленческие навыки
- **Lean skills**

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА



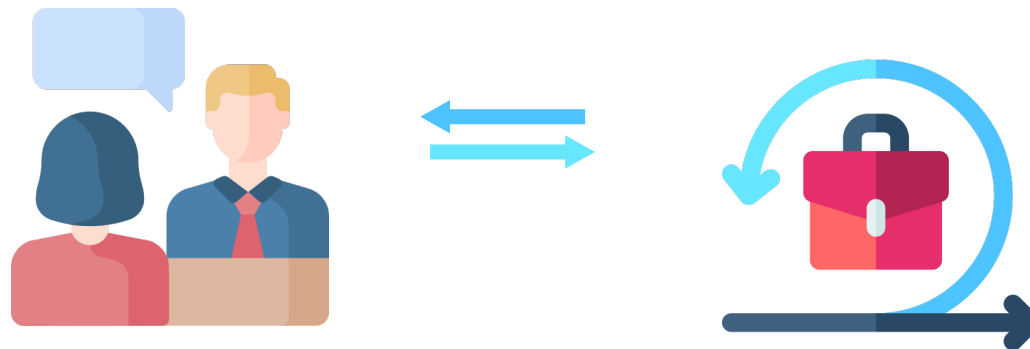
Цель проекта

Подготовка лин-лидеров из числа слушателей Президентской программы подготовки управленческих кадров, способных инициировать, реализовывать и тиражировать бережливые проекты на своих предприятиях



Результат проекта

1. 100% выпускников программы разработали и реализовали бережливый проект
2. Разработанная механика подготовки лин-лидеров в рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров



РЕЗУЛЬТАТЫ



70+

Лин-менеджеров
подготовлено

62

Бережливых проектов
реализовано участниками

10

Предприятий выпускников
после окончания
Президентской программы
стали участниками
нацпроекта
«Производительность
труда»

60+

Миллионов рублей
совокупный
экономический эффект

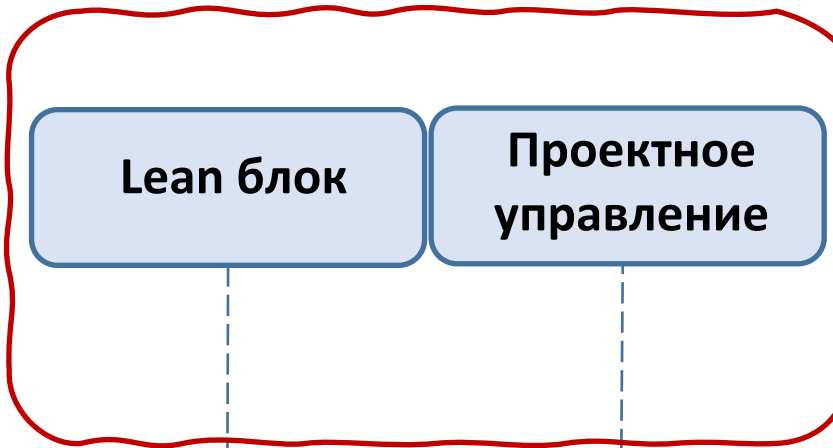
АРХИТЕКТУРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ



Слушатель программы

- Экономика для менеджеров
- Общий менеджмент
- Финансовый менеджмент
- Маркетинг
- ...

- Экономика предприятия
- Управление человеческими ресурсами
- Бизнес-планирование
- ...



Личная эффективность



Руководитель
с новыми
компетенциями

Выравнивающий модуль, общая управленческая подготовка

Профессиональный модуль

Защита проекта

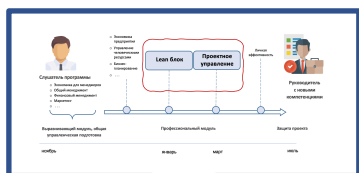
ноябрь

январь

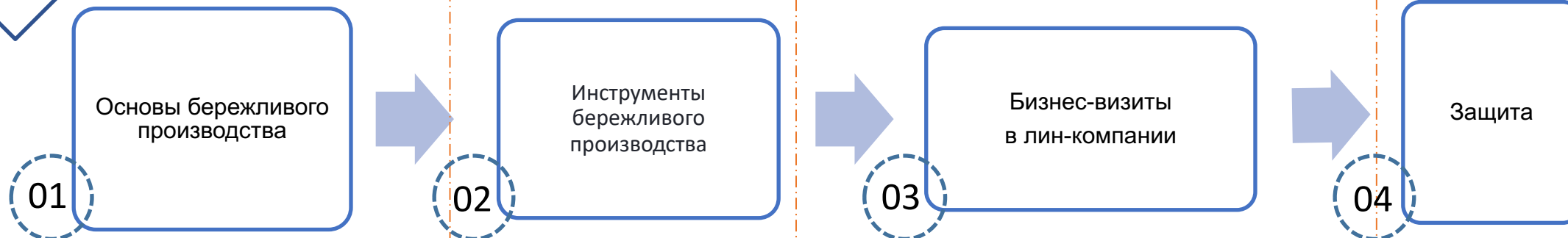
март

июль

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРАКТИКИ



Работа с над бережливым проектом



- 5S
- Картирование
- Методы поиска решения проблем
- SQDCM
- Kanban
- Поиск и выявление 7 видов потерь

- Аквапарк «Лазурный»
- ГК «Агро-Белогорье»
- Оконные технологии
- ООО
- «Техногрупп Белгород»
- ПАО «Северсталь»
- ООО «Софт-Юнион» и т.д.

Диагностика проблем в потоке создания ценности на предприятии. Постановка задач на проектирование

Картирование потока создания ценности
Разработка карточки проекта

Разработка плана-графика проекта
Реализация мероприятий проекта

Разработка 2-х карточек вспомогательных процессов

ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Производственная фабрика (4 сценария)

Кол-во:
9-13 чел.



Задача

За один день участники проживают три игровых раунда, в которых должны собрать на конвейере определенное количество бензонасосов за установленный срок.

Время раунда: 15 минут.

Целевой показатель по собранным бензонасосам: 10

Офисная фабрика (4 сценария)

Кол-во:
11-16 чел.



Задача

За один день участники проживают три игровых раунда, в которых должны подготовить определенное количество договоров на закупку и поставку бензонасосов и отгрузить товар.

Время раунда: 15 минут.

Целевой показатель по оформленным договорам: 10



Результат

- Формирование навыка гибкости и адаптивности к быстро меняющейся среде
- Умение быстро принимать решения
- Способность эффективного использования всех видов имеющихся ресурсов

Тренажер «Фабрика офисно-административных процессов»

Методология проведения

1 РАУНД

Первый раунд является ознакомительным. Участники осуществляют только те действия, которые отражены в описании ролей и стандартных операционных картах. По ходу раунда изменения не вносятся. Менеджеры по улучшениям наблюдают и фиксируют потери, но не проводят хронометраж.

Задача участников – отработать игровой цикл на своей операции. Руководитель отдела продаж (РОП) озвучивает результаты раунда – выполнение или невыполнение плана, а также расчет основных показателей деятельности.

Тренер модератор сессии участников по анализу проблем и решений. Фиксируются варианты улучшений рабочих мест.

После второго раунда, модерацию проводит руководитель отдела продаж (или иное лицо принимающее решения).

Обучение: проводится обучение по использованию стендов оперативного управления SQDCM. Тренер помогает заполнить стенды SQDCM по итогам первого раунда. После второго раунда стенды заполняет РОП.

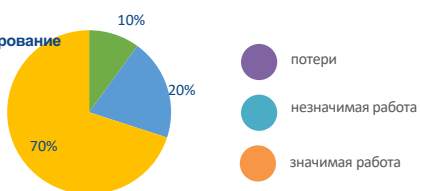
При подготовке ко 2 раунду участники разрабатывают улучшения, которые позволят улучшить результат и внедряют улучшения в процесс.



Количество участников:
11-16 чел



! Главное за раунд:
Разобраться в потоке, вытянуть процесс, картирование



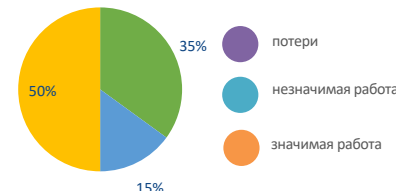
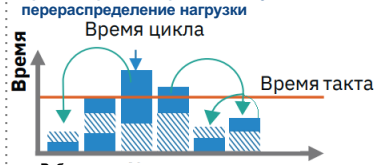
2 РАУНД

Во втором раунде участники могут менять любые правила игры, кроме сокращения рабочих позиций и изменения цели и времени. Участники стабилизируют внедренные улучшения и ведут замеры, как с целью рассчитать эффективность внедренных улучшений, так и с целью выявления неучтенных и не устраненных потерь.

После раунда РОП озвучивает результаты раунда – выполнение или невыполнение плана, а также расчет основных показателей деятельности. РОП модератор сессии по анализу проблем и решений и заполняет стенды SQDCM.

Обучение: Проводится обучение по картированию офисных процессов и балансировки загрузки (диаграмма Ямазumi). Участники строят карту потока и диаграмму загрузки. Рассчитывается время такта. Проводится мозговой штурм по улучшению процесса. Тренер предлагает улучшить показатели затрат на процесс. Проводится анализ мероприятий по снижению затрат за счет сокращения потерь. При подготовке к третьему раунду участники продолжают оптимизацию процессов, внедряют предложенные улучшения.

! Главное за раунд:
Хронометраж, диаграмма Ямазumi, перераспределение нагрузки

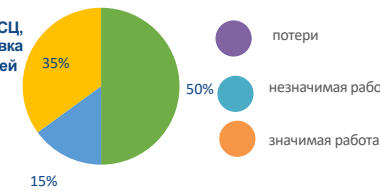


Работники процесса (заказчик, менеджеры ОП, технарь...)

3 РАУНД

Третий раунд – итоговой, предполагает достижение поставленных перед игрой целевых показателей. Задача тренера допустить участников к заключительному раунду только при наличии уверенности, что цель будет достигнута. Подводятся итоги 3-го раунда. Участники выделяют факторы, которые позволили достичь поставленную цель. Обсуждаются наиболее эффективные инструменты бережливого офиса и те из них, которые участники возьмут в свою практику.

! Главное за раунд:
Построение идеального ПСЦ, самостоятельная постановка новых целевых показателей



Вводная часть

- Цели и задачи тренинга
- Вводное обучение по основам бережливого производства
- Инструктаж по технике безопасности
- Инструктаж по фабрике
- Распределение ролей
- Пробный раунд
- Расстановка участников

Поток с исходными условиями

- Отработать раунд
- Каждый участник анализирует свое место в процессе, осознает, что ему мешает выполнить цель (ищет проблемы и потери)

Анализ результатов 1-го раунда

- Подведение итогов раунда
- Проведение сессии по поиску проблем и решений
- Проведение обучения по использованию стендов оперативного управления SQDCM

Подготовка ко 2-му раунду

- Анализ расположения рабочих мест в имитированном пространстве
- Оценка загруженности участников в рамках игры
- Подготовка менеджеров по улучшениям к проведению хронометража
- Моделирование, внедрение и апробация изменений и улучшений

Раунд на улучшенном процессе

- Отработать раунд с внедренными улучшениями
- Участники ищут новые потери и проблемы, а также те, которые не были решены после внедренных улучшений

Анализ результатов 2-го раунда

- Подведение итогов раунда
- Проведение сессии по поиску проблем и решений
- Заполнение стендов оперативного управления SQDCM
- Проведение обучения по картированию офисных процессов и балансировки загрузки (диаграмма Ямазumi)

Подготовка к 3-му раунду

- Составление карт текущего потока создания ценности и целевого состояния потока ценности
- Составление диаграммы Ямазumi
- Оценка загруженности участников в рамках игры
- Моделирование, внедрение и апробация изменений и улучшений

Раунд на улучшенном процессе

- Отработать раунд с внедренными улучшениями
- Участники ищут новые потери и проблемы, а также те, которые не были решены после внедренных улучшений
- Рефлексия под руководством тренера на предмет того, что помогло бы участникам (какие улучшения) еще больше увеличить конечный результат

Анализ результатов Фабрики процессов

- Подведение итогов раунда
- Заполнение стендов оперативного управления SQDCM
- Формирование выводов для дальнейшего использования в своей рабочей деятельности

Показатели



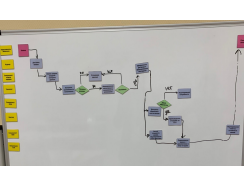
За один день участники проживают три игровых раунда, в которых должны подготовить определенное количество договоров на закупку и поставку бензонасосов. Время раунда: 15 минут. Целевой показатель по оформленным договорам: 10

S (Safety)	Безопасность: количество нарушений ТБ и травмоопасных ситуаций.
Q (Quality)	Качество: наличие ошибок в документах; количество удовлетворенных клиентов
D (Delivery)	Исполнение заказа: количество оформленных заказов
C (Cost)	Затраты: затраты на оформление договоров и отгрузку насосов; прибыльность предприятия.
M (Morale)	Корпоративная культура: удовлетворенность сотрудников.



Пример типичных результатов Фабрика «Офисно-административные процессы»

	1 раунд	2 раунд	3 раунд
Количество заключенных договоров, шт.	2/10	4/10	10/10
Прибыль предприятия, тыс. руб.	-1200	500	>1000
Время на оформление одного договора, сек.	>700	225	80



ПАРТНЕРЫ



РА «Новый берег»



ПАО «Северсталь»
Яковлевский ГОК



Аквапарк
«Лазурный»



Региональный центр
компетенций



ООО «Оконные
технологии»



ООО «Софт-Юнион»



ООО «Техногрупп Белгород»



БелЭнергомаш (ОМК)

УНИКАЛЬНОСТЬ ПРАКТИКИ



Квалификация команды:

Сертификация в области проектного управления

5 человек на уровне СРПЗ ПМ
СТАНДАРТ

3 человека на уровне С, В IPMA

Опыт обучения проектному
управлению более 15 лет

Опыт обучения и реализации
бережливых проектов более 5 лет

Опыт разработки и проведения
фабрик процессов - более 5 лет

01

Описанная методология обучения, рабочая программа

02

Рабочая программа, учебные материалы

03

Механика проведения занятий

04

Создание сценария фабрик бережливых процессов под запрос, комплектов методических материалов для тренеров и участников



ВОЗМОЖНОСТЬ ТИРАЖИРОВАНИЯ

Обучение тренеров
фабрик процессов

Разработка методических материалов и сценариев
фабрик процессов обучение тренеров фабрик
процессов по запросу

Организация стажировки
по реализации
бережливых проектов на
базе БелГУ с посещением
лин-площадок

Участие в образовательной
программе других вузов

- 01 Описанная методология обучения, рабочая программа
- 02 Рабочая программа, учебные материалы
- 03 Механика проведения занятий
- 04 Создание сценария фабрик бережливых процессов под запрос, комплекта методических материалов



Контакты:
**Говоруха Наталья
Сергеевна**

E-mail: n@govorukha.ru
+7(980) 370-11-35

