



### ПРОЕКТ: ЭФФЕКТИВНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

#### ЦЕЛЬ ПРОЕКТА:

- Получение практического опыта определения и поиска потерь в процессах деятельности.
- Понимание алгоритма создания плана мероприятий по повышению эффективности процессов.
- Понимание какие эффективные инструменты применять в своих процессах деятельности.
- Поддержание улучшения путем систематизированного решения проблем и предотвращения их возникновения.
- Формирование сознания сотрудников на поиск и реализацию постоянных улучшений в процессах деятельности.

#### ФОРМА ПРОВЕДЕНИЯ:

Тренинг-практикум, направленный на улучшения в процессах деятельности с применением инструментов и анализа операционных процессов.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА:

- Быстрое вовлечение сотрудников в рабочий процесс и реализацию улучшений.
- Вовлечение сотрудников в ежедневное применение принципов улучшения.
- Понимание сотрудниками инструментов повышения эффективности процессов деятельности.
- Повышение операционной эффективности в сфере своей деятельности.
- Формирование нового видения организации производственных и офисных процессов на основе концепции межфункционального взаимодействия подразделений компании.
- Получение навыка выявления и оценки организационных потерь в процессах деятельности.
- Понимание методов применения инструментов бережливого производства и решения проблем межфункционального взаимодействия.
- Построение матрицы компетенций, отображение результатов измерений в бланке разбивки операций.
- Физические изменения и улучшения процесса выбранного участка компании. Достижение поставленной цели через реализацию улучшений процесса в целом с планом оперативного решения.

#### ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА:

3 месяца (10 дней очной работы консультанта на площадке компании и 7 дней дистанционного сопровождения по реализации улучшений)

#### ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА:

№	Наименование этапа	№ недели от старта Проекта										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Введение в концепцию операционной эффективности	3										
2	Наставничество в процессах деятельности				3							
3	Консультация и согласование реализации проектов		1	1	1		1	1	3	1	1	
4	Улучшение процессов деятельности и эффективное межфункциональное взаимодействие											1
5	Защита проектов											1
<i>Очная работа эксперта</i>		<b>10 дней</b>										
<i>Дистанционная работа эксперта</i>		<b>7 дней</b>										



## I ЭТАП: Введение в концепцию операционной эффективности

Длительность: 3 дня очная работа

Состав и форма работ:

### **Теоретическая часть:**

1. Введение в концепцию операционной эффективности.
2. Методы обеспечения конкурентоспособности компании. Условия устойчивого развития.
3. Модель эффективных процессов как философия долгосрочной перспективы.

### **Практическая часть:**

4. Бизнес-симуляция «Поток процесса деятельности». 1-й раунд. Моделирование текущего состояния взаимодействия при выполнении работ в процессах деятельности компании.
5. Определение главных источников потерь при выполнении работ, ограничивающих производительность труда.
6. Оцифровка и подсчет потерь в натуральных показателях. Резервы эффективности.
7. Рассмотрение влияния потерь на себестоимость, качество и производительность.
8. Описание процесса через карты потока создания потребительской ценности:
  - Поток физического перемещения материалов, инструмента и документов
  - Информационный поток и передача данных
9. Построение карты текущего состояния.
10. Расчет сводных параметров потока:
  - Время выполнения заказа
  - Время добавления ценности (для потока, для бизнес-процесса, для обеспечивающих процессов), коэффициент эффективности
  - Суммарные запасы и транспортировки

### **Теоретическая часть:**

11. Теория и этапы выявления «узкое место» в процессах деятельности. Ограничения.
12. Правила построения карты выявления ограничений потока создания ценности.

### **Практическая часть:**

13. Выбор процесса для выявления ограничений. Выбор показателей оценки эффективности.
14. Построение макрокарты потока.

### **Теоретическая часть:**

15. Инструменты эффективности:
  - Картирование потока создания потребительской ценности
  - Организация рабочих места по системе 5S. Визуализация
  - Стандартизация в процессах деятельности
  - TPM (Total Productive Maintenance) – всеобщая система обслуживания оборудования
  - SMED (Single Minute Exchange of Die) – быстрая переналадка оборудования
  - Методика штурм-прорыва (ликвидация актуальной проблемы в короткий срок)
16. Развертывание целей компании и декомпозиция до рабочих мест.
17. Роль сотрудников компании в непрерывных улучшениях. Подход к мотивации.
18. Офисные процессы. Типы потерь в офисных процессах.
19. Влияние организационной культуры на процесс непрерывных изменений и развёртывание производственной системы.

### **Практическая часть:**

20. Деловая игра «5S» и деловая игра «Стандартизация действий».
21. Бизнес-симуляция «Поток процесса деятельности» 2-й раунд. Выработка решений по улучшению текущих процессов и устранению потерь (выявленных в 1 раунде). Организация эффективного взаимодействия служб и подразделений при выполнении работ в процессах деятельности компании и настройка эффективного процесса.



22. Описание модели перехода от целевого к будущему состоянию.
23. Построение карты будущего состояния по достижению целевых показателей.
24. Разработка мероприятий по переходу от текущего к целевому состоянию.
25. Расчет сводных параметров потока:
  - Время выполнения заказа
  - Время добавления ценности (для потока, для бизнес-процесса, для обеспечивающих процессов), коэффициент эффективности
  - Суммарные запасы и транспортировки

### **Теоретическая часть:**

26. Идеология решения проблем процессов деятельности.
27. Причинно-следственная диаграмма по методу 4М. Эффективный метод генерации идей.
28. Методика 1+7 для решения проблемы:
  - Регистрация проблемы
  - Формирование группы
  - Определение проблемы
  - Сбор данных о проявлениях проблемы
  - Анализ данных
  - Принятие решения проблемы
  - Оценка результативности и закрепление

### **Практическая часть:**

29. Построение диаграммы 4М.
30. Выявление корневых причин возникновения проблемы.
31. Выработка большого количества идей методом «Мозговой штурм».
32. Распределение идей по признакам эффективности.
33. Определение индивидуального проекта по улучшению для каждого участника:
  - Выбор темы проекта
  - Обозначение целевых показателей проекта
  - Согласование сроков реализации этапов проекта
  - Выдача и ознакомление с пакетом необходимых документов для описания хода и защиты индивидуального проекта

## **II ЭТАП: Наставничество в процессах деятельности**

Длительность: 3 дня очная работа

Состав и форма работ:

### **Теоретическая часть:**

1. Возникновение и предпосылки улучшений на предприятии.
2. Революция в концепциях организации производства.
3. Применение методов обучения методикам повышения производительности.
4. Влияние ключевых показателей бизнес-системы на процессы деятельности.
5. Основные принципы программы развития на предприятии.
6. Как подготовиться к эффективному методу обучения персонала.
7. Основные приемы разбивки операции на составляющие.
8. Выявление ключевых моментов операции.
9. Методы стандартизации работ. Методика составления расписания инструктирования.

### **Практическая часть:**

10. Деловая игра – обучение операции через инструктаж.
11. Построение матрицы навыков и компетенций своего подразделения.
12. Определение потребностей в инструктаже.



13. Определение процесса для отработки навыков сбора данных и написания стандартной обучающей карты.
14. Проведение измерений производственной операции.
15. Отображение результатов измерений в бланке разбивки операций на составляющие.
16. Фиксация выявленных проблем и оценка потерь.
17. Составление карты стандартного выполнения операций.
18. Согласование карты стандартного выполнения операций со специалистами.
19. Подготовка к проведению инструктажа. Отработка навыков проведения инструктажа.
20. Оценка ожидаемой эффективности применяемого инструктажа в натуральном и экономическом аспектах.

### **Теоретическая часть:**

21. Несовершенство производственных и офисных процессов.
22. Определение проблемы. Типы и главный источник потерь. Методики поиска потерь.
23. Планирование, реализация, контроль и корректировка улучшений по циклам PDCA и SDCA. Разработка мероприятий по устранению проблем.
24. Оценка экономической эффективности предлагаемых решений.

### **Практическая часть:**

25. Видео обзор процесса – организация производства до улучшений.
26. Определение главных источников потерь при выполнении работ, ограничивающих производительность труда. Оцифровка и подсчет потерь в натуральных показателях.
27. Отображение результатов измерений действующих производственных процессов в бланке разбивки операций. Определение резервов эффективности.
28. Выработка решений по улучшению текущих процессов и устранению потерь (выявленных в видео обзоре) через методику разбивки операций на составляющие и критическом осмыслении каждого элемента операции.
29. Разработка улучшенного метода процесса деятельности.
30. Описание организации процесса сборки прибора после применения нового метода.
31. Составление карты улучшенного процесса производства.
32. Оценка ожидаемой экономической эффективности.

### **Теоретическая часть:**

33. Основные правила работы в команде. Видение эффективной команды.
34. Руководящие принципы работы в команде. Работа с людьми и за счет людей.
35. Отношения руководителя с другими людьми. Восприятие каждого человека как личности.
36. Основы хороших взаимоотношений. Проблемы руководителя команды.
37. Предотвращение проблем с помощью эффективного метода 4-х шагов.
38. Возможностей применения наставничества в своих подразделениях компании.

### **Практическая часть:**

39. Определение и измерение проблем в трудовом коллективе.
40. Описание потребностей коллектива в карте мотиваторов.
41. Построение матрицы балансирования потребностей в коллективе.

### **Теоретическая часть:**

42. Правила подготовки итогового отчета. Эффективный отчет в формате А3.
43. Алгоритм составления отчета по форме А3. Методы оценки эффективности проекта.

### **Практическая часть:**

44. Составление отчета в формате А3. Оценка ожидаемой эффективности в натуральных и экономических показателях. Представление и защита отчета.



### III ЭТАП: Консультация и согласование реализации проектов

Длительность: 1,5 месяца (в рамках этапа предусмотрен выезд на площадку заказчика в режиме 2 дневной очной работы по оказанию поддержки реализации проектов на площадке компании и 7 дней в режиме дистанционного сопровождения)

Состав и форма работ:

**Теоретическая часть:**

1. Алгоритм формирования отчета. Методы оценки эффективности проекта.

**Практическая часть:**

1. Консультативная поддержка по выбору инструментов по достижению целевого значения выбранного индивидуального проекта. Составление и корректировка отчета.
2. Оценка ожидаемой эффективности в натуральных показателях.

### IV ЭТАП: Улучшение процессов деятельности, эффективное межфункциональное взаимодействие

Длительность: 1 день очная работа

Состав и форма работ:

**Теоретическая часть:**

1. Идеи сотрудников – как основа роста предприятия.
2. Философия Кайдзен. 10 принципов Кайдзен.
3. Предпосылки для идей. От идеи до результата. Вовлечение персонала в улучшения.
4. Организация системы предложений на улучшения. Сбор и регистрация предложений.
5. Принятие решений о целесообразности (критерии и оценка эффективности).
6. Определение ресурсов для реализации улучшений. Алгоритм реализации предложений.
7. Работа с возражениями и сопротивлением. Методы переубеждения.
8. Этапы работы с возражениями.

**Практическая часть:**

9. Разработка схемы процесса подачи и реализации предложений на улучшения.
10. Разработка структуры Положения по системе улучшений и критериев оценки системы.
11. Разработка системы вовлечения сотрудников в активизацию творческого потенциала.
12. Разработка проекта положения о расчете эффективности от реализации предложений.
13. Разбор причин возражений. Описание алгоритма и ответов на возражения.

### V ЭТАП: Защита проектов

Длительность: 1 день очная работа

Состав и форма работ:

**Теоретическая часть:**

1. Оценка результативности проектов.
2. Оценка уровня понимания и владения инструментами бережливого производства.
3. Отображение результатов измерений в бланке оценки.
4. Подведение итогов защиты проектов на достижение поставленных целевых показателей.