Лучшие практики ГК «Оргпром» в области развития персонала на всех уровнях управления

Многоуровневая программа подготовки сертифицированных специалистов по РПС

Реализуется в корпоративном, открытом формате, дистанционно

Цель: приобретение руководителями и персоналом знаний и навыков, необходимых для практической реализации программы развития производственных бизнес-систем.

Программа подготовки РПС
Повышение эффективности производственной системы за счет минимизации потерь (инструментальный подход)

Тренер+реализация проектов на уровне предприятия, опыт преобразований	**Чемпион (Гуру)**
Эксперт+реализация проектов на уровне подразделения, опыт преобразований	**Тренер**
Новатор+реализация проектов в малых группах	**Эксперт**

Программа для руководителей
Формирование Культуры непрерывного совершенствования
(Сотрудничество, Лидерство, Доверие)

Лидер преобразований	Директора и собственники предприятий
Лидер потока	Руководитель среднего звена (начальники департаментов, цехов)
Лидер команды	Линейные руководители (начальники отделов, бригадиры, мастера)

Новаторы
Базовая теория и первичные навыки совершенствования процессов

Исходя из уровня знаний, навыков и умений, а также опыта практической реализации проектов определяется программа

Исходя из занимаемой должности определяется программа

Лидер преобразований

Обучение собственников, директоров компаний, заместителей и кадрового резерва на данные позиции

Обычная практика	Лучшая практика
Средний показатель в области *Различные модели ротации управленцев. У каждого свой управленческий опыт. Разные векторы реализуемых целей по направлениям.*	**Основной лучший показатель.** *Обучено 100 % управленческого персонала компании лучшим мировым практикам, учитывающим основные направления устойчивого развития бизнеса: людей, процессов, экологической и социальной ответственности. Цели компании согласованы, приняты и имеют одностороннюю направленность. Каждый руководитель ведет Лидерский проект преобразований по своему направлению.*
Действующий механизм *В рамках систем существующих в корпорации и созданных в «прошлом», без легитимизации, без сертификации. Формальное исполнение процедур из-за их неактуальности и отсутствия механизма реализации преобразований.*	**Основные механизмы/инструменты/технологии/процессы** – *создан и развернут механизм постоянных улучшений. Запущена матрица внутренних процессных отношений «Клиент – Поставщик», развернуты стратегические цели компании по направлениям бизнеса. Запущены механизмы мотивации и вовлечения персонала в преобразования.*
Причины сохранения действующего механизма *Неготовность принятия глобальных преобразований. Отсутствует система позволяющая «мягко» изменять процессы. Система противостоит изменениям даже в условиях кризисов (социальных, экономических, внешних и т.п.)*	**Как был создан механизм.** *Образование центрального управленческого, командного органа по управлению преобразованиями в компании. Совместная разработка стратегий компании и развертывание системы мониторинга и взаимосвязанных согласованных индикаторов выполнения целей. Общее принятие новых управленческих моделей поведения, кодекса, миссии компании.*
Устойчивость практики *Устоявшиеся и сформированные парадигмы управления.*	**Устойчивость практики** *осуществляется путем непосредственного, постоянного, личного участия руководства в разработке и реализации стратегий. Установленные цели понимаемы и разделяемы всеми участниками.*

Лидер потока

Повышение управленческих компетенций, обучение прорывному менеджменту заместителей директоров, линейного управленческого персонала и кадрового резерва на данные позиции

Обычная практика	Лучшая практика
Средний показатель в области *Низкая квалификация руководителей. Неспособность правильно формулировать задачи. Слабая мотивация к улучшениям процессов и персонала.* **Действующий механизм** *Постоянная борьба с «ветрянными мельницами». Совершение ежедневных «подвигов» при выполнении текущих задач.* *Острое реагирование на проявление крупных проблем. Наказание виновных без выяснения первопричины появления несоответствий* **Причины сохранения действующего механизма** *Боязнь проявления инициатив. Неготовность менять систему изнутри «Один в поле не воин». Устоявшиеся годами модели руководства. Слабая система мотивации. Отсутствие структуры позволяющей реализовывать и стандартизировать быстрые изменения.* **Устойчивость практики** *Устоявшиеся и сформированные парадигмы управления.*	**Основной лучший показатель** *Обучено 100 % управленческого персонала и руководителей среднего звена лучшим мировым практикам качественных преобразований компании, проводится адаптация методов и инструментов под специфику предприятия. Стратегии компании развернуты в тактики и конкретные инициативы. Оценивается эффективность потоков создания ценности. Определены целевые показатели улучшений. Разработаны и развернуты программы и проекты улучшений. Созданы команды преобразований на временной и постоянной основах, организовано развитие лидеров. Развернуты индикаторы выполнения программ и достижения стратегических целей. Реализован механизм проектного управления программами достижения целей.* **Основные механизмы/инструменты/технологии/процессы**: *развернута единая инфраструктура преобразований во всей структуре компании. Запущены механизмы развития персонала и процессов.* **Как был создан механизм:** *развертывание в структуре компании команд различного уровня, где лидеры команд являются членами команд более высокого уровня. Декомпозиция целей и стратегий в понятные всем тактики и конкретные задачи на уровни каждого подразделения. Реализация миссии, кодекса компании на основе лидерства и личного примера руководителей.* **Устойчивость практики** *осуществляется за счет непосредственного участия в разработке целей компании, разделяемых и понимаемых (декомпозированных) всеми участниками процесса. Развитие видов мотивации - как внутренней, так и внешней.*

Лидер команды

Повышение квалификации линейных руководителей
(руководители отделов, мастера, бригадиры) кадровый резерв на данные позиции

Обычная практика	Лучшая практика
Средний показатель в области *Низкая квалификация линейных руководителей. Стандартная текущая работа по выполнению плановых показателей. Ежедневная борьба с повторяющимися проблемами «стандартными» методами. Слабая мотивация к улучшениям процессов и персонала.* **Действующий механизм** *Работа в рамках правил системы. Отклонения за рамки обычно недопустимы.* **Причины сохранения действующего механизма** *Боязнь проявления инициатив. Неспособность системы изменятся «снизу». Слабая система мотивации реализации программ изменений. Чрезвычайно высокая загрузка текущими оперативными проблемами происходящими постоянно.* **Устойчивость практики** *Устоявшиеся и сформированные парадигмы управления. Отсутствие «школы» мастеров и бригадиров.*	**Основной лучший показатель** *Обучено 60 % линейных руководителей. Осуществлен набор «критической массы» про-активно мыслящих руководителей в компании. Изучены и применяются базовые методики управления процессами, развития персонала. В каждом подразделении созданы рабочие группы по реализации задач, уменьшению потерь в процессах и решению проблем. Применяются и передаются базовому персоналу навыки сбора данных, анализа и решения проблем. Осуществляется вовлечение персонала на всех уровнях через обучение действием.* **Основные механизмы/инструменты/технологии/процессы** – *системное и последовательное обучение участников методам и инструментам повышения эффективности процессов, операций. Инициация и реализация индивидуальных проектов улучшений на участках, рабочих местах. Самостоятельное определение способов повышения эффективности деятельности. Всесторонняя поддержка изменений со стороны руководства на всех уровнях.* **Как был создан механизм** – за счет: *стандартизации обучения, процессов и операций; применения методов совершенствования процессов и операций по собственной инициативе работников; работе механизма реализации улучшений; выстраивания рабочих взаимоотношений.* **Устойчивость практики** *осуществляется за счет применения инструментов решения проблем базовым персоналом. Воспитания и появления лидеров команд на базовом уровне персонала. Управления командами проекта и выделением необходимых ресурсов для реализации изменений. Стандартизации работ, обучения. Развертывания матриц профессиональных компетенций персонала. Вовлечения персонала в преобразование компании за счет личного непосредственного участия в них. Осознания роли работников в достижении и реализации целей, миссии, политики, компании*

Новатор

Повышение компетенций работников цехов и отделов
для участия проектах развития производственных систем

Обычная практика	Лучшая практика
Средний показатель в области *Статичное состояние процессов и операций, в условиях динамично меняющейся среды (внутренней и внешней).* **Действующий механизм** *инвестиционный, локальный характер изменений не учитывающий работу потока в целом. Разработчики новых процессов – люди не участвующие напрямую в процессе (технологи, конструктора и т.п.) имеющие зачастую лишь общие представления о процессе и операциях.* **Причины сохранения действующего механизма** *низкие компетенции персонала, отсутствие базовых знаний и навыков для улучшения процессов и операций.* **Устойчивость практики** *отсутствие системы обеспечивающей обучение персонала базовым принципам менеджмента, современным инструментам повышения эффективности процессов*	**Основной лучший показатель** *Созданы первые рабочие группы и команды улучшений. Выход на новый уровень эффективности процессов и операций за счет рационализации рабочих мест. Физические изменения и улучшения процессов в «пилотных» зонах компании. Повышение производительности и сокращение затрат, улучшение качества. Формирование новой корпоративной культуры. формирование видения потерь и резервов эффективности в целом по потоку, а не локально. Изменения малобюджетны.* **Основные механизмы/инструменты/технологии/процессы**: *наличие практического опыта поиска и определения потерь в потоке создания ценности. Освоение базовых знаний улучшения процессов и операций в потоке создания ценности.* **Как был создан механизм:** *за счет обучения сотрудников новым стандартам выполнения операций.* **Устойчивость практики:** *изменения осуществляются непосредственно с помощью и участием владельцев процессов, операций, рабочих мест. Улучшения закрепляются стандартами.*

Эксперт

Обучение руководителей и специалистов компании принципам и инструментам развития производственных систем для формирования навыков и компетенций экспертного уровня обеспечивающих самостоятельную реализацию ими преобразований бизнес-процессов компании

Обычная практика	Лучшая практика
Средний показатель в области *Изменения процессов подразделения зачастую носят инвестиционный характер. Жестко спускаются сверху вниз без принятия мнения работников участвующих в процессе.* **Действующий механизм** *Инвестиционный, локальный характер изменений не учитывающий работу потока в целом. Разработчики новых процессов – люди не участвующие напрямую в процессе (технологи, конструктора и т.п.) имеющие зачастую лишь общие представления о процессе и операциях.* **Причины сохранения действующего механизма -** *низкие компетенции персонала, отсутствие базовых знаний и навыков для улучшения процессов и операций. Нет инфраструктуры для реализации и поддержки изменения процессов подразделений* **Устойчивость практики**. *Отсутствие системы обеспечивающей обучение персонала базовым принципам менеджмента, современным инструментам повышения эффективности процессов.*	**Основной лучший показатель:** *Исследовано и проанализировано 100% основных производственных процессов, владельцами которых являются участники курса «Эксперт». Определены цели и резервы эффективности, а также способы повышения эффективности процессов. Инициированы собственные комплексные проекты улучшений на участках, включающих в себя операционные улучшения, а также улучшения доступности работы машин и механизмов, логистических процессов. Запущен механизм непрерывных быстрых улучшений.* **Основные механизмы/инструменты/технологии/процессы:** *Созданы и развернуты механизм постоянных улучшений, командного взаимодействия, системы оценки, планирования и мониторинга деятельности на основе цикла PDSA.* **Как был создан механизм.** *За счет создания эффективных коммуникаций и рабочих взаимоотношений, системы мотивации и поощрений за улучшения. Осуществления обмена опытом между командами и тиражированием изменений. Углубленного обучения инструментам повышения эффективности.* **Устойчивость практики** достигается *за счет уменьшения потерь, командной работы в решении проблем с участием персонала подразделения, создания механизма внутренней мотивации персонала к проведению изменений. В подразделениях стандартизированы рабочие места, способы улучшений и обучения.*

Тренер

Обучение специалистов и руководителей компании, уровня эксперт, навыкам обучения персонала, подготовки и ведения эффективных презентаций

Обычная практика	Лучшая практика
Средний показатель в области *Обучение проводится в основном с рядовыми сотрудниками по базовым знаниям в области охраны труда и промышленной безопасности, пожарной охраны, специализированным инструкциям и правилам выполнения работ и пр. в форме лекций. Управленческий персонал иногда направляется на внешнее обучение, без практики, и реализации в дальнейшем, полученных знаний на своих рабочих местах.* **Действующий механизм** *Отдельная обучающая структура при отделах кадров или охраны труда и промышленной безопасности. Обучают специалисты не имеющие навыков проведения эффективных презентаций и тренингов* **Причины сохранения действующего механизма -** *устоявшееся десятилетиями практика обучения персонала в производстве* **Устойчивость практики** *Закреплено в правилах и стандартах на уровне законодательства.*	**Основной лучший показатель** *На предприятии сформированы команды внутренних тренеров, знающих и умеющих применять инструменты повышения эффективности бизнес-процессов, а также способных эффективно обучать персонал инструментам и методам повышения эффективности процессов. Создан центр развития компетенций персонала. Разработаны многоуровневые обучающие программы, в том числе и производственные инструктажи.* **Основные механизмы/инструменты/технологии/процессы**: *системное развитие Лидеров в компании, наставничество, проведение тренингов для экспертов для развития их компетенций в области лидерства, работы с аудиторией и пр.* **Как был создан механизм** *Развитие навыков лидерства, харизмы, командной работы среди экспертов. Создана «Точка роста» в компании как обучающая структура направленная на развитие менеджмента, системы управления, персонала и процессов на предприятии.* **Устойчивость практики** *Развернутая инфраструктура проекта развития производственной системы охватывающая все области бизнеса. Предприятие становится обучающей структурой направленной на развитие сотрудников, лидеров, команд.*

Чемпион

Повышение компетенций тренеров, лидеров проектов по повышению эффективности бизнес процессов

Обычная практика	Лучшая практика
Средний показатель в области *Управление проектами улучшений производится не системно зачастую без достижения поставленных целей. Более того, проекты не связанны с друг другом и управляются разными организационными структурами мешая друг другу в достижении целей.* **Действующий механизм** *Жесткое продавливание проектов сверху вниз без объяснения конечного результата, достигаемых целей, и методов их достижения участникам проекта. Группа проекта формируется по личным предпочтениям и симпатиям.* **Причины сохранения действующего механизма** *Сформировавшаяся управленческая парадигма. Нежелание делегировать полномочия и ответственность сотрудникам при реализации проектов. «Боязнь» появления лидеров в коллективах, командах. Система управления работает в режиме ручного управления.* **Устойчивость практики** *Отсутствие альтернативных систем управления, отсутствие лидеров преобразования.*	**Основной лучший показатель** *На предприятии создана и развернута деятельность выделенной команды по развитию производственной системы. Все проекты повышения эффективности объединены единой инфраструктурой. Руководителям подразделений оказывается системная методическая, консультационная, ресурсная, образовательная помощь в реализации проектов улучшений. На предприятии сформирована программа развития производственной системы, основанная на стратегических целях компании и развернутая до каждого подразделения предприятия. Развернута система мониторинга и измерения достижения целей.* **Основные механизмы/инструменты/технологии/процессы:** *Организована группа развития производственной системы. Развернута система онлайн аттестации производственной системы.* **Как был создан механизм:** *воспитаны сотрудники, прошедшие все этапы развития от новаторов до тренеров с неоднократной успешной реализацией задач и проектов по развитию производственной системы.* **Устойчивость практики:** *при развитии культуры компании до определенного уровня система становится саморегулирующейся, способной самостоятельно развиваться в положительном тренде за счет использования совокупного потенциала всех своих сотрудников. Члены группы, как правило, становятся руководителями высокого уровня в компании.*