

Обучение и развитие персонала



Тема 2. Технологии обучения и развитии персонала

1. Принципы обучения взрослых
2. Основные методы обучения
3. Коучинговая сессия
4. Наставничество
5. «Гемба»
6. «Мобильная бригада»
7. Кадровый резерв
8. Фабрика идей



1. Принципы обучения взрослых

1. Активность
2. Совместная деятельность
3. Опора на опыт
4. Штучные решения
5. Осознание
6. Актуализация результатов обучения



2. Основные методы обучения персонала



- ***Подготовка персонала*** – получение работниками специальных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения конкретной работы
- ***Переподготовка персонала*** – получение работниками новых знаний, умений и навыков по причине смены профессии или при изменений требований к профессии
- ***Повышение квалификации*** – получение работниками дополнительных знаний, умений и навыков в связи с повышением или ростом требований к профессии



Группы методов обучения персонала

TELL	SHOW	DO
Самостоятельно	С помощью других	Спец. проекты



Группа «tell»

- ✓ Лекции
- ✓ Семинары
- ✓ Вебинары
- ✓ Читательская конференция
- ✓ Обучающий брифинг
- ✓ Дистанционная школа менеджера
- ✓ Корпоративная библиотека
- ✓ и др.



Группа «show»

- ✓ Деловая игра
- ✓ Ролевая игра
- ✓ Дискуссия
- ✓ «Метод неудач»
- ✓ Визуализация
- ✓ Видеоролики
- ✓ и др.





Алгоритм обратной связи

1. Установление контакта
2. Описание ситуации
3. Анализ вариантов поведения
4. Достижение договоренностей
5. Завершение контакта





Технология «Колесо обучения»

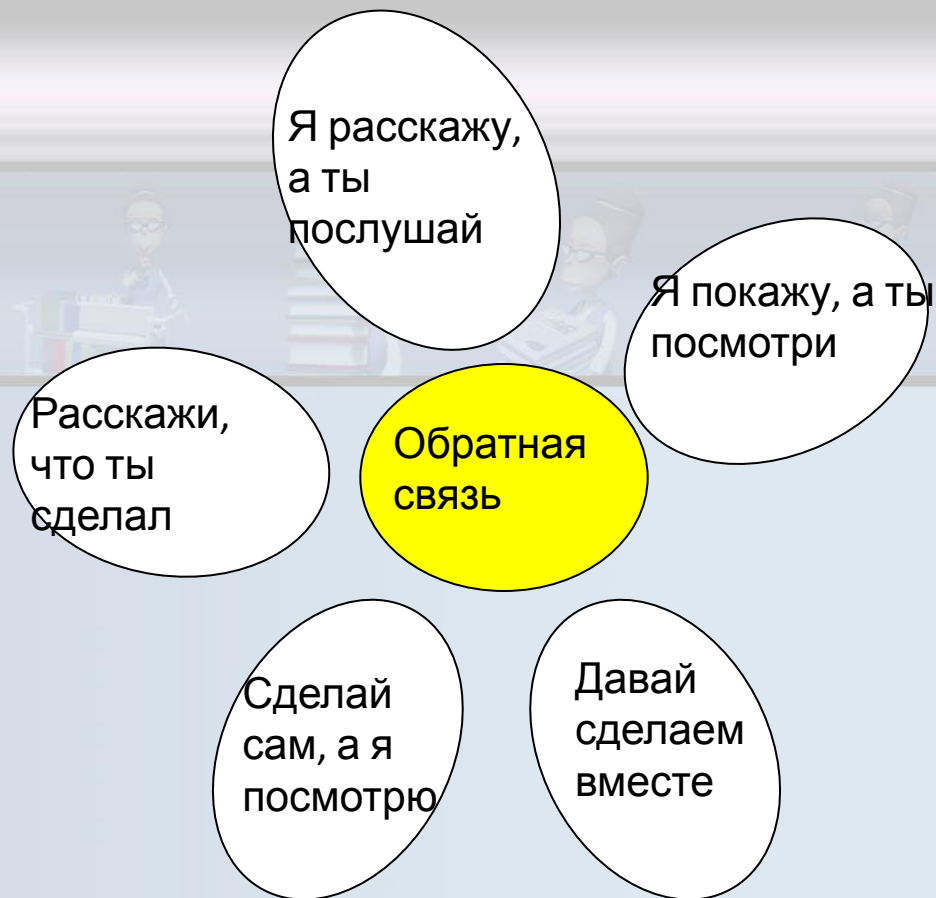


Action-plan

Действие (мероприятие) по итогам обучения	Срок	Факт выполнения



«Ромашка наставничества»



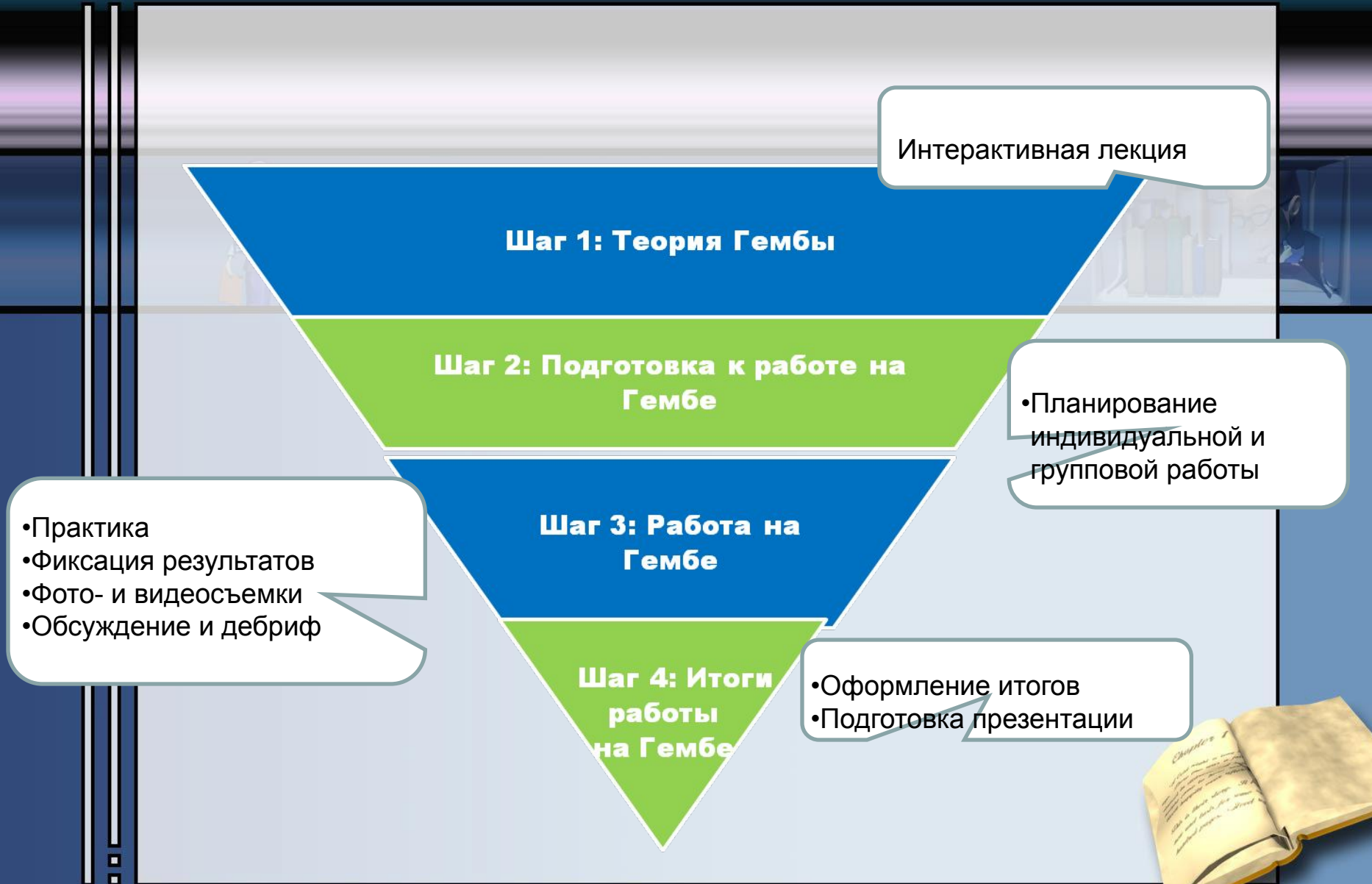
Коучинговая сессия



1. Цель
2. Реальность
3. Возможности
4. Вопросы



«Гемба»



КАЙДЗЕН - НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

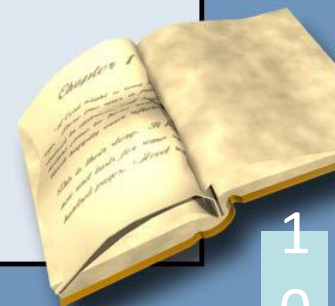
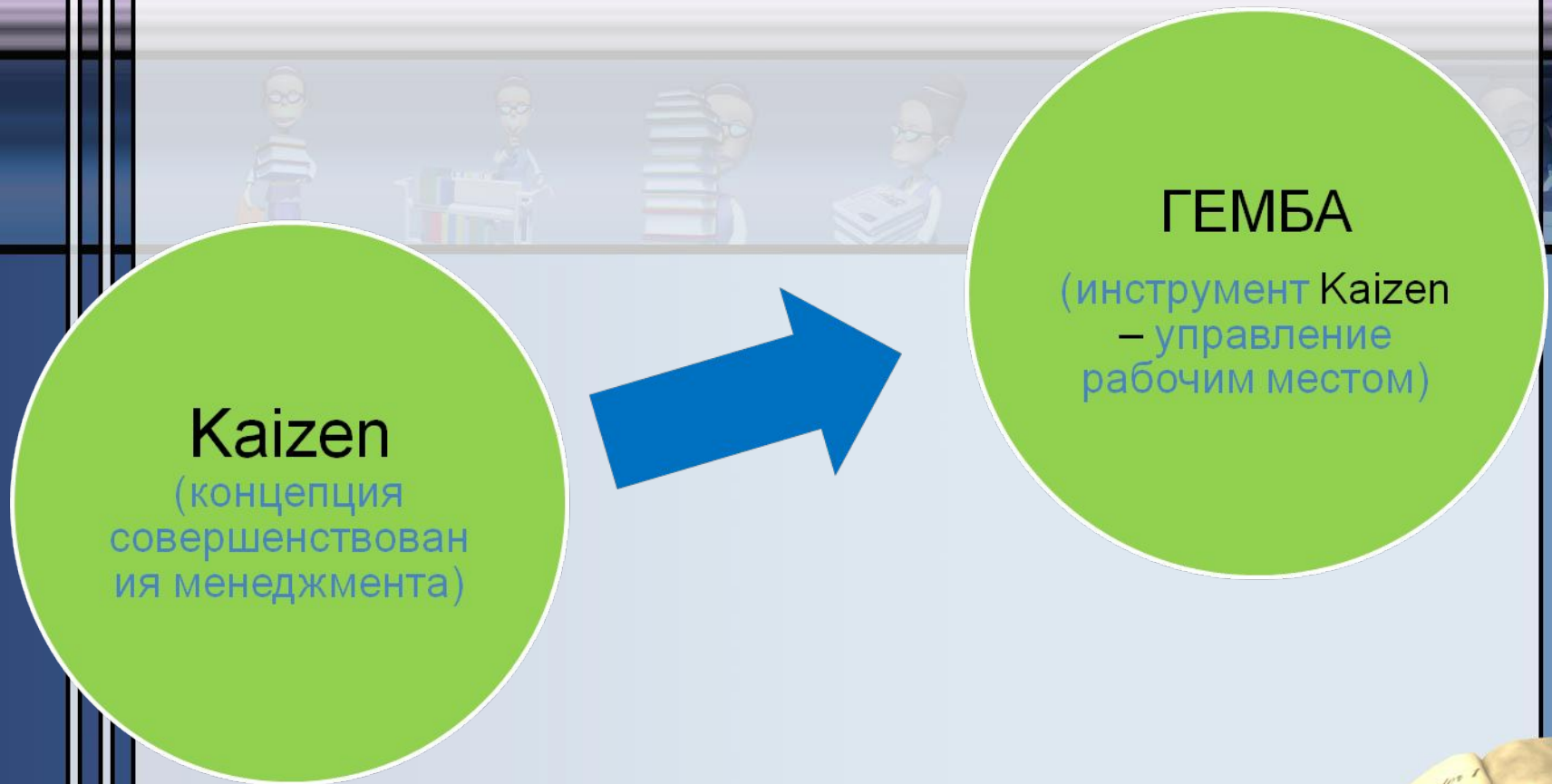
(в пер. с японского) - ИЗМЕНЕНИЕ К ЛУЧШЕМУ



Что бы Вы ни делали, Вы можете это сделать лучше!

Масааки Имаи





現場

КОНЦЕПЦИЯ

Гемба (яп. гэмба) — японский термин, означающий место, где формируется продукция или предоставляются услуги (шахта, платформа, поле, магазин и т.д.)

Идея гемба с позиции менеджмента:

если возникает проблема или есть необходимость изменений, то специалисты должны идти в гемба, *собрать* на месте данные, *установить причину* и *предложить* необходимые изменения.

Пять золотых правил ГЕМБА:

1. Когда возникает проблема (отклонение), сначала идите на рабочее место gemba.
2. Проверяйте гембутсу — связанное с этим оборудование.
3. Принимайте временные контрмеры на месте.
4. Ищите коренную, истинную причину.
5. Стандартизируйте, чтобы избежать повторения проблемы.



ГЕМБА

МУДА

*Любое действие, которое потребляет ресурсы,
но НЕ СОЗДАЁТ ЦЕННОСТИ*

7+1

1. Дефекты
2. Запасы
3. Движение людей
4. Перемещение материалов
5. Ожидание
6. Излишняя обработка
7. Перепроизводство
8. Нереализованный человеческий потенциал

МУРА - неравномерность

МУРИ – избыточная нагрузка



ЧТО ТАКОЕ 5S ?

5 шагов, позволяющие создать рабочее место, соответствующее принципам бережливого производства и визуального управления



Go To Gemba!

На рабочем месте УПРАВЛЯЙТЕ
«ЧЕТЫРЬМЯ М»:

Man (рабочий человек) – соблюдает ли он стандарты? ответственен ли он? есть ли у него опыт? умеет ли он ладить с людьми?

Machine (оборудование) – соответствует ли оно требованиям производства? требованиям безопасности? достаточно ли его?

Material (материал) – есть ли ошибки в качестве? адекватна ли расстановка, раскладка? есть ли ошибки в бренде?

Method (методы работы) – удовлетворительны ли стандарты? обновлены ли они? эффективен ли метод? установлены

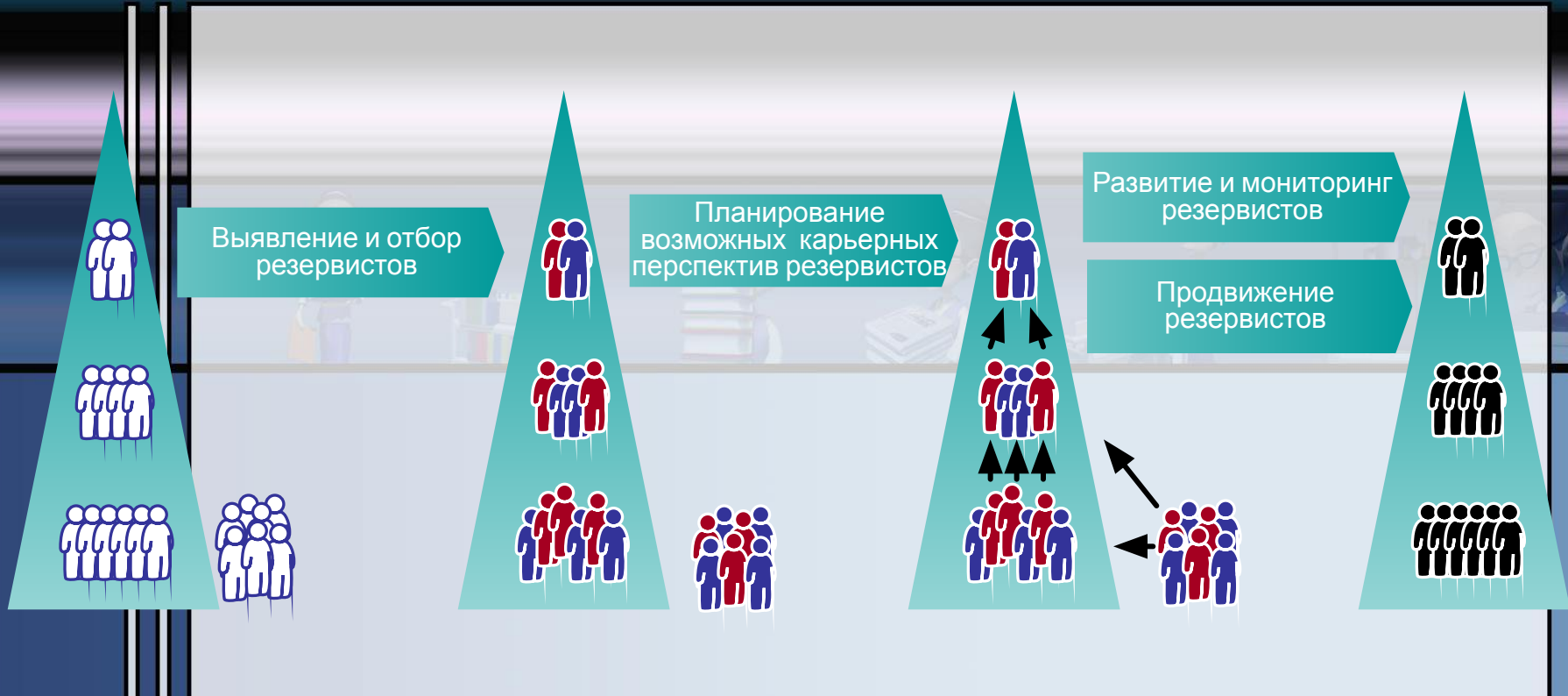
5 ПОЧЕМУ?



«Мобильная бригада»



7. Кадровый резерв



Этап 0

«Знаем, что хотим»

- Заданы характеристики системы кадрового резерва
- Заданы критерии отбора кадрового резерва

Этап 1

«Знаем, кого развивать»

- Выявлены и отобраны талантливые сотрудники

Этап 2

«Знаем, куда продвигать»

- Определены возможные карьерные перспективы для резервистов

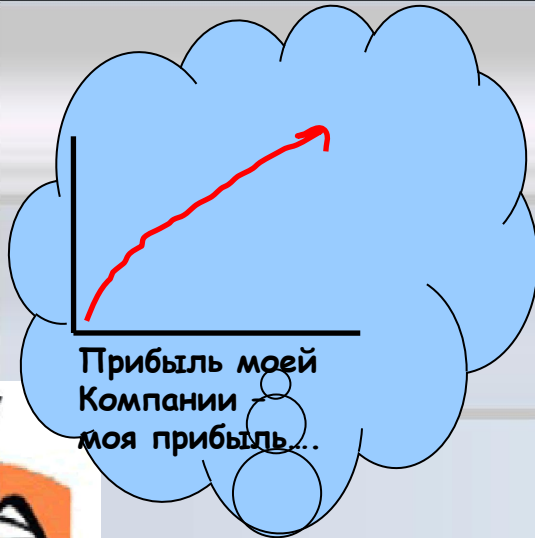
Этап 3

«Можем назначать»

- резервисты подготовлены к назначению на новые позиции
- Назначения произошли



8. Фабрика идей

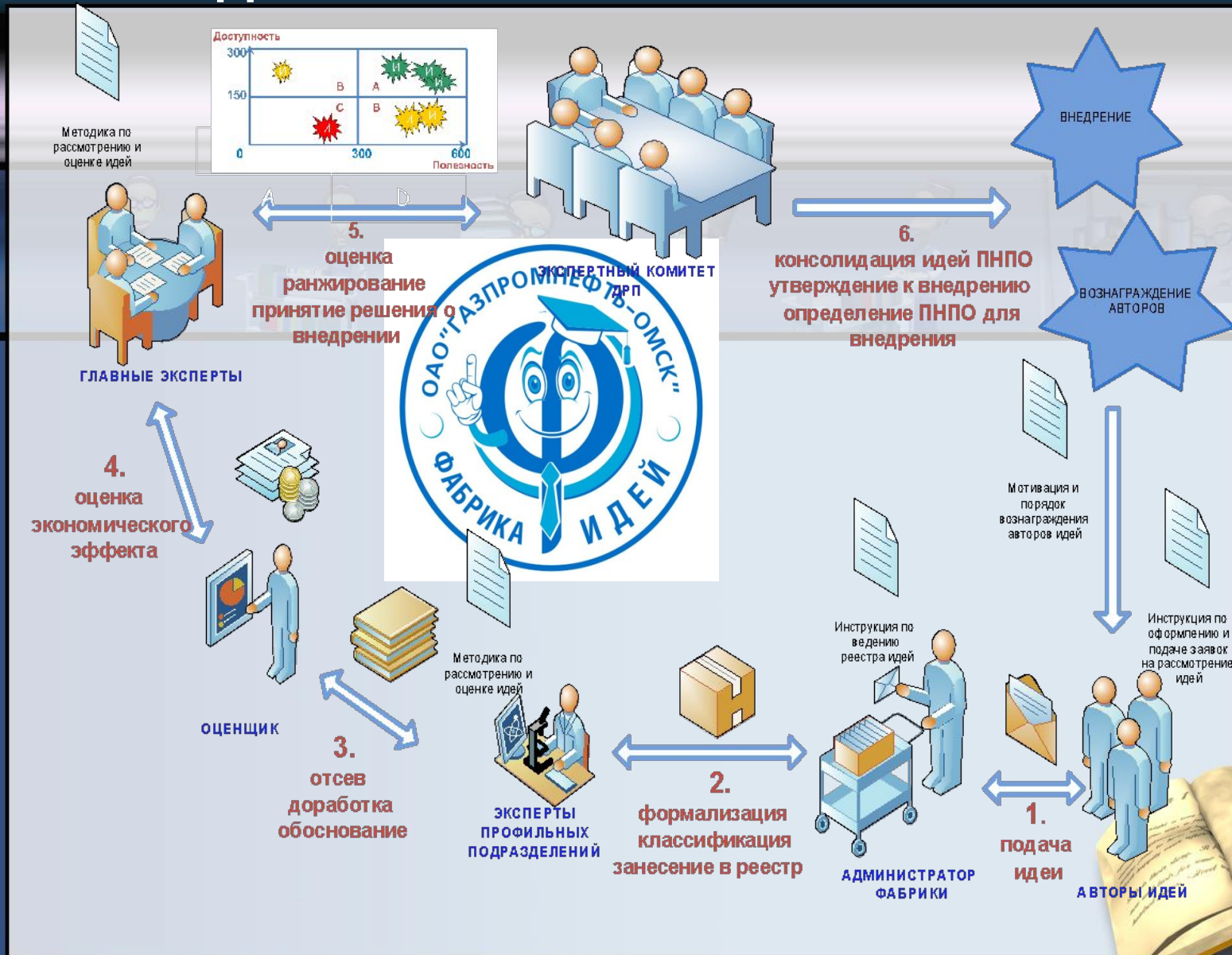


Организационная структура Фабрики



Фабрика идей - инструмент повышения эффективности деятельности Организации путем создания среды для выработки, рассмотрения и внедрения идей сотрудников.

Функционирование Фабрики идей



Экспертная оценка идей

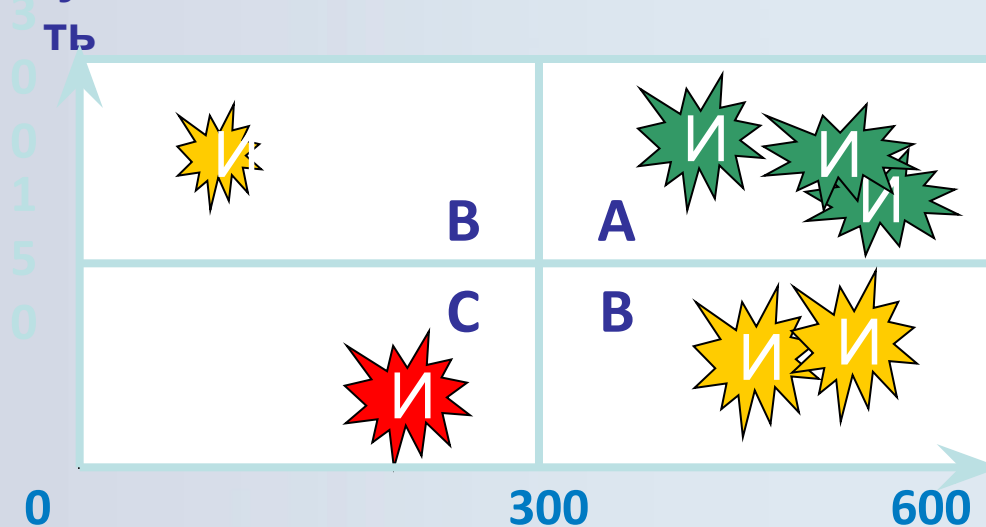
Паспорт идеи

Заключение об
экономическом
эффекте



Главные эксперты

Доступнос
ть

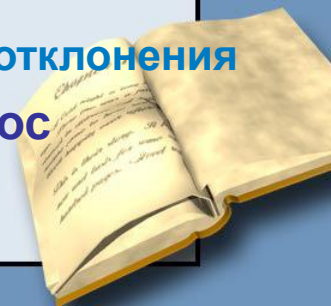


А – зона внедрения

В – зона принятия
решения

С – зона отклонения

Полезнос
ть

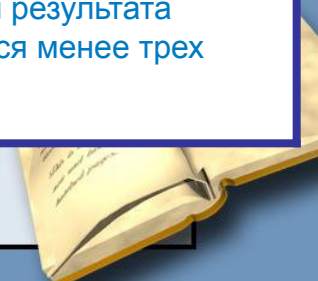


Критерии оценки идей

Наименование критерия	Баллы		
	1	2	3
ПОЛЕЗНОСТЬ			
Соответствие стратегии Организации	Идея полезна для достижения бизнес-целей, но не актуальна в ближайшей перспективе (1-3 года)	Идея соответствует стратегии организации, но ее реализация не влияет на достижение приоритетных целей Организации	Идея соответствует стратегии организации, и ее реализация влияет на достижение приоритетных целей Организации
Ожидаемый экономический эффект	Менее 50 тыс. рублей	От 50 тыс. рублей до 500 тыс. рублей	Более 500 тыс. рублей
Вероятность достижения ожидаемого результата	Вероятность достижения ожидаемого результата менее 30%	Вероятность достижения ожидаемого результата от 30% до 80%	Вероятность достижения ожидаемого результата более 80%
Влияние на бизнес-процессы	Реализация идеи повлияет на бизнес-процессы одной категории	Реализация идеи повлияет на две и более категории бизнес-процессов	Реализация идеи повлияет на результаты деятельности Организации в целом
Влияние на имидж Организации	Не окажет существенного влияния на имидж Организации	Окажет влияние на формирование положительного имиджа Организации в «глазах» одной из групп взаимодействия (государство, потребители, работники, в т.ч. потенциальные)	Окажет влияние на формирование положительного имиджа Организации в «глазах» более чем одной из групп взаимодействия (государство, потребители, работники, в т.ч. потенциальные)

Критерии оценки идей

Наименование критерия	Баллы		
	1	2	3
ДОСТУПНОСТЬ			
Финансовые ресурсы	Идея требует увеличения текущего бизнес-план через запрос в КЦ	Идея требует перераспределения ресурсов между статьями, но в рамках текущего бизнес-плана	Идея реализуется в рамках текущего бизнес-плана
Человеческие ресурсы	Для реализации идеи необходима организация взаимодействия отделов более одного функционального блока	Для реализации идеи необходима организация взаимодействия отделов одного функционального блока	Для реализации идеи достаточно работы сотрудников профильного подразделения
Административные ресурсы	Для реализации идеи роль «проводника» играет ГД	Для реализации идеи роль «проводника» играет ЗГД по направлению	Для реализации идеи роль «проводника» играет руководитель подразделения
Временные ресурсы	От инициации идеи до получения результата потребуется шесть и более месяцев	От инициации идеи до получения результата потребуется от трех до шести месяцев	От инициации идеи до получения результата потребуется менее трех месяцев

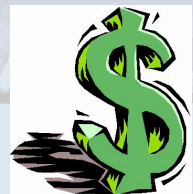


Мотивация генерирования идей и вознаграждение Авторы

ЗАДАЧИ
МОТИВАЦИИ

- Создание информационной основы генерирования идей
- Создание коммуникативной и креативной среды ПНПО
- Формирование положительного имиджа
- Авторам идей
- Сопровождение идей и обратная связь

На результат



От ЭКОНОМИЧЕСКОГО

От общего количества фишек (Σ)

На закрепили



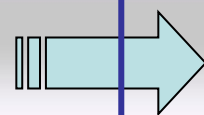
На участие (по количеству фишек)



На уровне ПНПО, между ПНПО

Оценка работы Фабрики

Ежемесячный мониторинг



Ежеквартальная и годовая оценка эффективности

Показатели оценки

Вовлечение персонала



Содержание идей



Результативность



1. Коэффициент Вовлеченности
($\frac{Ч_{Авторов}}{Ч_{Персонала}}$)

2. Количество идей, поданных за период (N)

1. Направления улучшений
(группы бизнес-процессов)
2. Структура идей по категориям
($A/N, B/N, C/N$)
3. % отклоненных идей

1. Коэффициент внедрения ($\frac{И\ к\ внедр}{И\ подано}$)

2. Коэффициент реализации ($\frac{И\ реал}{И\ к\ внедр}$)

3. Коэффициент достижения эк. эффекта ($\frac{Эфакт}{Эплан}$)

4. Затраты на 1 идею ($\frac{\sum\ затрат}{N}$)

5. Коэффициент потенциала ($\frac{И\ без\ влож}{N}$)

6. Общий коэффициент эффективности