

# Удовлетворенность слушателей программой «Лидеры производительности»

Программа

**ЛИДЕРЫ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ**

Подготовлено исследовательской компанией  
Aquarelle research в марте 2021 года

# Содержание

- ◆ Цели и задачи исследования
- ◆ Участники исследования
- ◆ Основные выводы
- ◆ Рекомендации по улучшению программы обучения
- ◆ Впечатления о программе
- ◆ Барьеры разработки проекта
- ◆ Внедрение проекта на предприятии после обучения

3

6

9

13

18

41

44

# Цели и задачи исследования

# Цели и задачи исследования

## Основная цель исследования

Проанализировать удовлетворенность слушателей программой обучения «Лидеры производительности» и изучить особенности подготовки и внедрения проектной работы.

## Задачи исследования

- ♦ проанализировать впечатления слушателей о программе с учетом следующих параметров: мотивы участия, ожидания от программы, результаты обучения, сильные и слабые стороны программы, влияние обучения на рабочие процессы
- ♦ изучить особенности подготовки и внедрения проектной работы по параметрам: разработка и цели проекта, барьеры разработки, результаты внедрения, барьеры внедрения, влияние проекта на рабочие процессы
- ♦ проанализировать различия в удовлетворенности программой выпускниками программы, зачисленными в 2019 году и обученными в 2020 году, и выпускниками программы, зачисленными и обученными в 2020 году
- ♦ проанализировать различия в удовлетворенности программой слушателями очного и дистанционного обучения



# Методология исследования



## Качественное исследование

Глубинные онлайн-интервью

- ◆ Количество интервью: 30
- ◆ Длительность интервью: 1 час



## Целевая аудитория

Выпускники программы "Лидеры производительности", выступившие Заказчиками проектов для своих предприятий.

- ◆ Группа 1. Выпускники программы, зачисленные в 2019 году и обученные в 2020 году
- ◆ Группа 2. Выпускники программы, зачисленные и обученные в 2020 году



## Период проведения исследования

- ◆ Ноябрь 2020 — февраль 2021



# Участники исследования

# Участники исследования 1/2

№	Регион	Должность заказчика	Сфера деятельности предприятия
1	Алтайский край	Начальник отдела снабжения	Производство пива
2	Архангельская область	Главный экономист	Сельское хозяйство
3	Брянская область	Директор по производству	Обрабатывающие производства
4	Волгоградская область	Заместитель генерального директора по производству	Обрабатывающие производства
5	Краснодарский край	Директор филиала ООО "Выбор-С" в г. Курганинске	Обрабатывающие производства
6	Краснодарский край	Исполнительный директор	Производство растительных и животных масел и жиров
7	Краснодарский край	Директор по персоналу	Забор и очистка воды для питьевых и промышленных нужд
8	Липецкая область	Заместитель генерального директора по производству	Обрабатывающие производства
9	Ленинградская область	Заместитель генерального директора	Производство бумажных изделий хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения
10	Московская область	Генеральный директор	Обрабатывающие производства
11	Московская область	Процессный архитектор	Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы
12	Нижегородская область	Директор по маркетингу	Производство прочих пластмассовых изделий
13	Нижегородская область	Руководитель проекта по повышению производительности труда	Обрабатывающие производства
14	Новосибирская область	Директор по производству	Обрабатывающие производства
15	Республика Башкортостан	Директор по персоналу	Производство изделий из пластмасс

# Участники исследования 2/2

№	Регион	Должность заказчика	Сфера деятельности предприятия
16	Республика Башкортостан	Генеральный директор/Собственник	Обрабатывающие производства
17	Республика Карелия	Управляющий директор	Торговля электроэнергией
18	Республика Татарстан	Заместитель директора по производству	Обрабатывающие производства
19	Республика Татарстан	Директор по развитию производственной системы	Производство прочих насосов и компрессоров
20	Рязанская область	Заместитель директора по экономике и финансам	Обеспечение электрической энергией
21	Рязанская область	Консультант по маркетингу и продажам	Обрабатывающие производства
22	Самарская область	Директор по развитию производственных мощностей	Управление финансово-промышленными группами
23	Саратовская область	Директор по развитию	Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов
24	Саратовская область	Заместитель генерального директора по внедрению бережливого производства	Обрабатывающие производства
25	Тульская область	Начальник отдела конкурентных закупок	Распределение газообразного топлива по газораспределительным сетям
26	Тюменская область	Заместитель генерального директора по административным и финансовым вопросам	Обрабатывающие производства
27	Тюменская область	Руководитель центра по развитию производственной системы предприятия	Разведение сельскохозяйственной птицы
28	Удмуртская Республика	Начальник отдела административной и кадровой работы	Подметание улиц и уборка снега
29	Челябинская область	Коммерческий директор	Обрабатывающие производства
30	Ярославская область	Директор по развитию	Производство электромонтажных работ



# Основные выводы

# Основные выводы 1/3

## Впечатления о программе

Слушатели высоко оценивают программу обучения, сравнивают ее с уровнем MBA и активно рекомендуют коллегам. Результаты обучения совпадают и даже превышают ожидания заказчиков.

### Преимущества программы

- ◇ динамичное обучение
- ◇ актуальные и структурированные знания
- ◇ отработка методик и инструментов на практике
- ◇ обучение в команде высококвалифицированных специалистов, обмен опытом
- ◇ экспертиза кураторов и преподавателей

### Результаты подготовки проекта

- ◇ комплексный подход к предприятию с учетом 4 ключевых драйверов производительности
- ◇ конкретизация целей и задач проекта
- ◇ разработка дорожной карты

### Влияние обучения на рабочие процессы

- ◇ масштабирование приобретенных знаний и навыков на внутренние проекты
- ◇ оптимизация рабочих процессов
- ◇ оптимизация принятия производственных решений
- ◇ передача сотрудникам новых знаний и навыков
- ◇ повышение собственной квалификации

## Формат обучения

В целом слушатели отдают предпочтение очному обучению. Основные преимущества данного формата:

- ♦ «живое» общение с педагогами и участниками повышает мотивацию и командный дух
- ♦ выезд команды на предприятие с целью экспертизы его деятельности. Вносит неоценимый вклад в разработку проекта — слушатели задают персоналу вопросы, видят устройство и рабочий режим подразделений
- ♦ погружение во «внутреннюю кухню» производства позволяет акцентировать внимание на проблемах, ранее не принимавшихся в расчет, и более четко формулировать решения по проекту

Участники считают возможным дистанционное обучение при условии очного посещения командой предприятия, а также перевода предзащит и защиты проекта в очный формат.

# Основные выводы 3/3

## Реализация проекта

В подготовке и реализации проекта задействуются все сотрудники предприятия — высшее руководство, линейные руководители, рядовые сотрудники подразделений. Движение к общей цели способствует повышению коллективного духа, росту эффективности взаимодействия между сотрудниками разных должностных уровней и руководителями высшего звена.

Реализация проекта способствует постановке новых целей и задач:

- ◇ возведение новых производственных площадок и складских помещений
- ◇ формирование новых подразделений
- ◇ усовершенствование имеющегося оборудования и закупка нового
- ◇ внедрение единой системы планирования и стандартов документации
- ◇ создание новых рабочих мест
- ◇ цифровизация рабочих процессов

Заказчики, принявшие участие в исследовании, отмечают, что разработанный ими проект привел к ряду результатов на предприятии. Исходя из субъективных мнений участников можно выделить следующие усредненные результаты:

**3,5% - 50%** - увеличение производительности труда

**25%-30%** - рост продаж

**5%-20%** - сокращение временных затрат

Некоторые заказчики указывают, что в рамках подготовленного проекта найдены новые рынки, разрабатываются новые продукты, устанавливается новое оборудование, вводятся чек-листы результатов, автоматизируются рабочие процессы



# Рекомендации по улучшению программы обучения

# Общие рекомендации по улучшению программы 1/2

Участники исследования высказали следующие пожелания относительно программы обучения «Лидеры производительности»:

- ♦ **Организовать отраслевое обучение** — в команде представители одной сферы деятельности (сельское хозяйство, услуги ЖКХ, нефтепереработка и т.д.), но разных должностных специализаций. Такой подход облегчит понимание задач проекта, работа над ним будет эффективнее
- ♦ **Обеспечить микс в команде из сотрудников предприятия-заказчика и специалистов других предприятий**, в том числе сходных с заказчиком по сфере деятельности — облегчит понимание проблем предприятия и позволит получить свежий взгляд со стороны
- ♦ **Учитывать интересы заказчика относительно специализации участников при формировании команды** — подбирать участников исходя из целей проекта, наличия тех или иных отделов на предприятии, согласовывать состав команды с заказчиком
- ♦ **Вынести лекции по командообразованию в начало обучения** — полученные на первом этапе знания будут способствовать формированию эффективной коммуникации внутри команды обучения

# Общие рекомендации по улучшению программы 2/2

- ◇ Организовать доступ к видеоматериалам о производстве на других предприятиях, в том числе по профилю компании-заказчика — вариант дополнительного обмена опытом
- ◇ Приглашать генерального директора предприятия-заказчика на защиту проектов — успехи команды на защите будут способствовать его заинтересованности и оптимизму в связи с реализацией проекта. Это также поднимет коллективный дух и мотивацию персонала
- ◇ Курировать проект после обучения — экспертиза организаторов программы на этапе реализации проекта даст возможность избежать ошибок, а также усилит ощущение поддержки государством российского производства

# Рекомендации по улучшению дистанционного обучения

В ходе интервью участникам исследования были заданы дополнительные вопросы об улучшении обучения в дистанционном формате. В целом можно выделить следующие предложения:

## ♦ Оптимизировать расписание и сроки

- Подготовить к началу обучения календарь лекций и встреч команды с указанием точного времени для возможности подстроить рабочий график под обучение
- Распределять обучение не только на будни, но и на выходные дни, чтобы разгрузить рабочую неделю
- Разбить видео-лекции на несколько частей для лучшей концентрации на материале и усвоения знаний (одна лекция не более двух часов)
- Завершать обучение до ноября, чтобы успевать внести проект в план работы предприятия на будущий год
- Расширить срок обучения до полугода — это позволит снизить интенсивный темп дистанционного обучения, даст возможность уделять ему больше внимания в связи с совмещением с работой

- ♦ Разработать систему мотивации по присутствию на дистанционных встречах (контроль присутствия, балльная оценка команды)
- ♦ Обеспечить заказчику контроль за участием коллег по команде (прослушал ли лекцию, сдал ли тест)
- ♦ Погружать генерального директора предприятия-заказчика в учебный процесс — уведомлять об этапах и промежуточных результатах обучения. Это поддержит его лояльное отношение к совмещению сотрудниками учебы с работой
- ♦ Перевести в очный формат выезд команды на предприятие и предзащиты и защиту проекта
- ♦ Снизить количество проектов на одного куратора для его большей включенности в работу с заказчиками
- ♦ Применять бизнес-симулятор на завершающем этапе обучения — после прохождения теоретического блока применение данного инструмента будет более понятным

# Мнения выпускников о программе обучения, зачисленных в 2019 и 2020 г.

В таблице представлены различия мнений выпускников программы, зачисленных в 2019 году и обученных в 2020 году, и выпускников программы, зачисленных и обученных в 2020 году, по параметрам обучения: учебный процесс, работа над проектом в команде, дистанционный формат.

Группы выпускников	Учебный процесс	Работа над проектом в команде	Дистанционный формат
Мнения выпускников программы, зачисленных в 2019 году и обученных в 2020 году	<p><b>Эффективность «живого» общения</b> можно «здесь и сейчас» задавать вопросы педагогам и куратору.</p> <p><b>Возможность глубоко погрузиться в обучение</b>, так как не нужно отрываться от работы.</p>	<p><b>Высокая значимость посещения командой предприятия</b> для глубоко изучения проблем и эффективной проработки целей и задач проекта.</p> <p><b>Формат «живого» общения повышает командный дух</b>, коммуникация с командой налаживается быстрее и проще.</p>	<p><b>Эмоциональное напряжение в связи с переходом с очного на дистанционное обучение</b> — возникает снижение мотивации и включенности участников, падение командного духа.</p>
Мнения выпускников программы, зачисленных и обученных в 2020 году	<p><b>Высокая эффективность бизнес-симулятора</b> в понимании выстраивания стратегического развития предприятия.</p> <p><b>Различия в объеме лекционных материалов</b> — одни более насыщены информацией, другие — сжатые.</p>	<p><b>Необходимо очное посещение производства командой</b> — дистанционные интервью с сотрудниками о проблемах предприятия-заказчика недостаточно.</p> <p><b>Нерегулярное присутствие участников на встречах</b> затрудняет работу над проектом.</p> <p><b>Осложняется внесение проекта в план предприятия</b> на будущий год из-за его защиты в ноябре-декабре.</p>	<p><b>Удобство дистанционного обучения</b> — экономит деньги и время на командировку, можно подключаться к лекциям в любое время и в любом месте, приглашать коллег на прослушивание, смотреть видеозаписи лекций.</p> <p><b>Использование рабочих тетрадей в рабочем процессе</b>, делятся ими с коллегами.</p> <p><b>Организация монокоманды из слушателей только своего предприятия</b> для более эффективной коммуникации и работы над проектом. Но, при этом, заказчики понимают возможные риски недостатка экспертизы извне.</p>



# Впечатления о программе

# Общие впечатления о программе обучения



## Обучение оценивается ВЫСОКО

Программа сравнивается с уровнем MBA. Слушатели желают пройти подобное обучение по другим специализациям (производство, маркетинг, управление персоналом) для освоения новых компетенций.



### Спонтанные ассоциации выпускников:

Развивающая, Полезная, Эффективная, Интересная, Затягивающая, Динамичная, Объемная, Разносторонняя, Практическая



Я верю, что эта программа сможет помочь России увеличить производительность во всех сферах. На программе дают хорошие знания, которые можно применить на практике.

**Юрова Е.И.,**  
**АО «Русская кожа»**

Те, кто учился еще где-то, сравнивают это обучение с MBA. Самой программе можно дать высокую оценку, она действительно на уровне курсов MBA.

**Арефьева Ж.А.,**  
**ООО ТЕХНОПАРК «ИМПУЛЬС»**

# Источники информации о программе обучения



## Официальные источники информации о программе

- Минэкономразвития России
- Минэкономразвития региона
- Администрация области/города
- Федеральный центр компетенций
- Региональный центр компетенций
- Национальный проект «Производительность труда»
- Отдел кадров предприятия



## Неофициальные источники информации о программе

- Позитивные отзывы о программе от коллег, прошедших обучение
- Позитивные отзывы о программе от сотрудников других предприятий. Получены слушателями в рамках обучения по программам ФЦК и РЦК или при посещении организации для обмена опытом

# Решение о вступлении в программу обучения



Чаще всего прохождение программы инициируют сами слушатели — убеждают гендиректора в пользе курса обучения для предприятия, получают его поддержку



Сотрудники понимают ценность прохождения обучения для развития предприятия. Важное значение имеет опыт прохождения программы гендиректором — это повышает мотивацию сотрудников на обучение



Вступление в программу не встречает сопротивления в случае, если распоряжение поступает от руководства

# Мотивы обучения заказчиков 1/3

## Служебные мотивы

- ◆ **Разработка проекта по повышению производительности предприятия**
- ◆ **Получение современных знаний и инструментов** для понимания и решения проблем предприятия
- ◆ **Получение от кураторов и педагогов экспертизы относительно поставленных задач и решений** — заказчики признают, что несмотря на понимание актуальности проблем предприятия, у них нет возможностей (ресурсов и компетенций) самостоятельно с ними справиться
- ◆ **Масштабирование проекта на новые задачи** — желание взять проект за основу для реализации других целей предприятия (использовать его на новой производственной площадке и в новых производственных направлениях)

““

Было интересно взять актуальную задачу предприятия и разобрать её на уровне как профессиональных специалистов и преподавателей, так и на уровне управленцев из других сфер, чтобы больше пользы принести для своего предприятия.

**Гитин А.В.,  
ПАО «СЭЗ ИМ. СЕРГО ОРДЖОНИКИДЗЕ»**

Желание понять и изучить какие-то новые инструменты для повышения производительности, которые мы ранее могли не использовать или применять, но не так.

**Скворцов А.В.,  
ООО «ПСЦ Электроника»**

# Мотивы обучения заказчиков 2/3

## Служебные мотивы

- ◆ **Использование новых знаний для оптимизации рабочих процессов** — определение производственных нормативов, сокращение временных затрат, в том числе при перевозке и распределении продукции и грузов, расширение складских помещений, быстрое выявление ошибок рабочих
- ◆ **Повышение мотивации сотрудников за счет работы над единой целью** — желание стимулировать персонал к более ответственному исполнению обязанностей, к общению с руководителями для решения рабочих проблем
- ◆ **Стремление к лидерским позициям в конкурентной среде**
- ◆ **Бесплатное обучение**

“

Для нас программа – это возможность повариться всем в одной каше, идти вместе к единой цели. Уйти от внутренних конфликтов и взглянуть на ситуацию не только с позиции своего профиля.

**Хуббатуллин Г.М.,  
ООО «АЛНАС»**

# Мотивы обучения заказчиков 3/3

## Личные мотивы

- ❖ **Обучение коммуникационным навыкам** — желание повысить навыки ораторского искусства, научиться доносить и отстаивать свою точку зрения в работе с персоналом
- ❖ **Повышение своей квалификации для успешной работы**
- ❖ **Получение объемной информации в сжатые сроки**

“

Я 4-й год подряд пытаюсь прокачать свое ораторское мастерство, потому что есть проблемы с подачей материала. Кейсы по ораторскому мастерству мне очень понравились, особенно, когда были примеры из великих ораторов профиля.

**Зубкова В.Н.,  
ООО «КРАСНОДАР ВОДОКАНАЛ»**

# Ожидания от программы и полученные результаты 1/3

С результатами обучения совпали следующие ожидания заказчиков:

- ❖ **Повышение квалификации** — приобретение новых знаний и актуализация «подзабытого» материала
- ❖ **Обмен практическим опытом с представителями разных специализаций и производственных отраслей** — выход слушателей из «однобокого» видения проблем предприятия, пересмотр причинно-следственных связей возникающих проблем и путей их решения
- ❖ **Экспертиза деятельности предприятия и разработанного проекта** — корректировка целей и задач проекта, одобренная кураторами и педагогами дорожная карта по повышению производительности



“

Большое дело — обмен опытом среди предприятий именно разноплановых. У всех примерно задачи и подходы одинаковые. А как реализовываются все эти подходы — у всех это по-разному  
**Ткаченко М.В.,  
АО ПО «Бежицкая сталь»**

Под нашими решениями по проекту есть железобетонные аргументы, потому что наши решения одобрили эксперты.  
**Бельцов О.А.,  
АО ПО «ГК АКОМ»**

# Ожидания от программы и полученные результаты 2/3



- ❖ **Получение инструментов для повышения производительности** — в качестве основных слушатели называют стратегические, коммерческие и психологические методы
- ❖ **Систематизированные знания** — объемный, но структурно поданный материал. Заказчики подчеркивают, что знания, которые у них были разрозненными, на обучении удалось собрать в целостную картинку. Это, в свою очередь, позволяет комплексно анализировать свое предприятие
- ❖ **Динамичное обучение** — курс, насыщенный полезными теоретическими материалами, ежедневными лекциями и заданиями, использованием метода «мозгового штурма»

“

Я получил знания и прикладные инструменты – по стратегическому, коммерческому развитию, корпоративной культуре. Мы сейчас с ними работаем.

**Гитин А.В.,  
ПАО «СЭЗ ИМ. СЕРГО ОРДЖОНИКИДЗЕ»**

На обучении был комплексный охват жизнедеятельности предприятия. Объясняли как сделать хорошую экономику, как смоделировать стратегическое развитие, как работать с персоналом.

**Карташов А.И. ,  
ООО «КАЗАНСКИЙ ДСК»**

# Ожидания от программы и полученные результаты 3/3

Результат обучения превзошел ожидания некоторых заказчиков

## Результаты обучения

- ❖ **Обучение системному, комплексному подходу к развитию предприятия** с учетом 4-х драйверов производительности. Слушатели высоко оценивают такой подход, так как он учитывает всевозможные проблемы различных подразделений. Это позволяет выстроить эффективную концепцию развития компании
- ❖ **Структурирование целей и задач по внутренним проектам предприятия.** Полученные знания масштабируются на другие задачи, позволяют анализировать проблемы комплексно
- ❖ **Направление новых сотрудников на обучение** для более эффективной реализации проекта, создания высококвалифицированного коллектива, повышения мотивации персонала
- ❖ **Улучшение навыков коммуникации и приобретение лидерских навыков** в новом коллективе

## Результаты подготовки проекта

- ❖ **Конкретизация целей, задач и решений по проекту** за счет глубинного анализа проблем предприятия и проработки причинно-следственных связей между ними
- ❖ **Получение полной дорожной карты развития** с поэтапным изложением мер по реализации проекта. Участники подчеркивают особенное значение дорожной карты — ее наличие рассматривается как гарантия успешного внедрения проекта
- ❖ **Получение конкретных инструментов/методик для достижения целей проекта.** Слушатели отмечают ценность методов стратегического, маркетингового развития, управления персоналом

# Сильные стороны программы обучения 1/5

## Образовательный процесс



**Современные и актуальные знания** — наиболее полезными и насыщенными блоками обучения слушатели называют стратегию, финансы и маркетинг. Заказчики подчеркивают, что обучение помогает получить новые знания по другим специализациям, а также убедиться в правильности применения своих знаний и навыков



**Обучение комплексному и системному подходу к решению проблем предприятия** — анализ предприятия сразу по 4 ключевым драйверам производительности **качественно отличает данный курс от программы ФЦК**

““

Нам дали большущий блок информации, учебных материалов и практических инструментов. С нами работали кураторы, мы работали в команде, что тоже большущий опыт.

**Тихомирова Е.А.,  
ООО «МЕТМАШ»**

Я начал смотреть на производство с точки зрения получения выгоды, маржинальности, оборачиваемости. Это как раз был пробел в моих компетенциях.

**Карташов А.И.,  
ООО «КАЗАНСКИЙ ДСК»**

# Сильные стороны программы обучения 2/5

## Образовательный процесс



**Практические занятия** — слушателям запомнились бизнес-игры (бизнес-симулятор), разбор кейсов по применению различных методик



**Экспертиза высокого уровня со стороны педагогов, кураторов** — участники отмечают их готовность отвечать на вопросы, глубоко прорабатывать причинно-следственные связи проблем предприятия, подсказывать и направлять при принятии решений

““

У меня не было проектного скелета, структуры, и на протяжении всей учебы мне очень помогли кураторы. Вся наша команда могла задать им свои вопросы, коммуникация была без проблем.

**Тихомирова Е.А. ,  
ООО «МЕТМАШ»**

Перед выходом на защиту проекта куратор и другие консультанты послушали нас и сказали, где у нас рвется бизнес-логика. Они заходили вглубь, в само содержание и логику проекта.

**Бахонкин С.М.,  
ООО «Компания Благо»**

# Сильные стороны программы обучения 3/5

## Образовательный процесс



**Возможность направить от организации несколько проектов высоко оценивается слушателями.** Дает возможность принести больше пользы для компании, проработав несколько проектов по повышению производительности



**Обучение руководителей, сотрудников разного уровня и специализаций** — облегчает процесс передачи знаний своим коллегам, объяснение идеи и ценности проекта, позволяет обменяться опытом и получить другой, «свежий» взгляд на анализ деятельности предприятия

““

Мы на обучение зашли с 46 участниками и 4 проектами. Теперь они объединены особой культурой и знаниями после обучения, и могут вовлекать других сотрудников. Эффект от программы намного выше, т.к. пользы для предприятия намного больше.

**Зубкова В.Н.,  
ООО «КРАСНОДАР ВОДОКАНАЛ»**

У нас команда была хорошо сбалансирована. Был финансовый директор, производственники не с нашего предприятия. Интересно было получить взгляд со стороны от представителей разных сфер.

**Юрова Е.И.,  
АО «Русская кожа»**

# Сильные стороны программы обучения 4/5

## Разработка проекта



**Конкретизация целей и задач проекта**, а также четкая и глубокая их проработка исходя из проблем предприятия



**Изучение предприятия изнутри** — посещение производства и интервью с сотрудниками разных должностей, анализ собранной информации, определение решений на ее основе



**Разработка дорожной карты** с прописанными этапами и подробным планом по внедрению проекта для повышения производительности на конкретном предприятии



**Возможность приступить к внедрению проекта на этапе обучения** высоко оценивается слушателями. Это раскрывает эффективность обучения высшему руководству и рядовым сотрудникам, усиливает их заинтересованность в проекте



**Возможность создания команды из нескольких участников от предприятия-заказчика** повышает эффективность работы над проектом, поскольку они объединены общей целью, понимают пользу обучения для себя и своей организации. Данное преимущество чаще упоминается слушателями дистанционного обучения

# Сильные стороны программы обучения 5/5

Некоторые слушатели дали высокую оценку следующим преподавателям, кураторам и руководителям проектов:

## Преподаватели



Вадим Апрельков



Ирина Абрамова



Глеб Смирнов



Павел Милосердов



Николай Соустин



Сергей Филиппов

## Кураторы



Алексей Юсов



Екатерина Филиппова



Елена Зорина



Ирина Дядюнова

## Руководители проектов



Елена Носова



Светлана Золотарева

# Слабые стороны программы обучения

К минусам программы обучения заказчики отнесли:



**Недостаточная новизна знаний** — этот минус программы фиксируют руководители высшего звена



**Сжатые сроки обучения** — вызывают напряжение, не позволяют сосредоточиться на получаемой информации и глубже ее освоить

““

На проект надо времени побольше, до полугода. Нас гнали, а когда человека куда-то гонишь, получается, что-то ты не просчитываешь.

**Труфанова А.А.,  
АО «ВАЖСКОЕ»**

# Польза обучения для рабочих процессов 1/4

Полученные на программе обучения знания позволили заказчикам:



Понять и учесть специфику работы других подразделений — это расширяет возможности принятия правильных решений для повышения производительности



Выстроить более эффективную коммуникацию между сотрудниками, подразделениями — снизилось количество конфликтных ситуаций, сотрудники не боятся высказывать свое мнение, делиться проблемами



Планомерно подготовить сотрудников к внедрению проекта — заказчик и коллеги, прошедшие обучение, организуют встречи с работниками подразделений, объясняют им суть проекта, его значение для предприятия. В случае необходимости успокаивают персонал, обещая помощь и поддержку на этапе внедрения новых задач и способов работы

# Польза обучения для рабочих процессов 2/4

Методики и инструменты, направленные на развитие предприятия и повышения производительности, активно используются заказчиками в работе



На совещаниях и в неформальном общении заказчики передают знания о методиках, приобретенных на обучении, своим коллегам, объясняют ценность их использования. Участники потоков 16 и 17 также делятся с персоналом материалами из Рабочих тетрадей



Генеральные директора и их заместители отмечают, что в процессе обучения убедились в действенности этих методик и стали более активно их использовать



Некоторые руководители впервые узнали о ряде методик. Программа позволила понять их эффективность и, в результате, они начали применять методики в рабочей деятельности

# Польза обучения для рабочих процессов 3/4

На программе обучения заказчики узнали о ряде новых методик по **стратегическому, финансовому и коммерческому развитию** и начали внедрять их на своем предприятии



5 почему



Причинно-следственная диаграмма  
Исикавы (реже – Парето)



Оценка экономической эффективности  
Сквозное бюджетирование, планирование  
(система ERP)



Сокращение финансово-операционного  
цикла



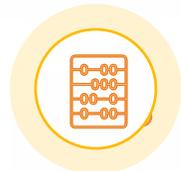
Маркетинговые методики (SWOT анализ, 4P)



Дерево целей



Система 5S



Система сбалансированных показателей  
Формулы расчета производительности труда



Финансовая модель стартапа



В связи с цифровизацией рабочих процессов на предприятии в результате обучения внедрены электронный документооборот и облачное хранилище

# Полезьа обучения для рабочих процессов 4/4

В области **управления персоналом** после прохождения обучения стали использоваться следующие методики:



Мотивации сотрудников — дружеские беседы с каждым работником, использование доски почета, грамот, поощрений (пицца на обед, бытовая техника в подарок)



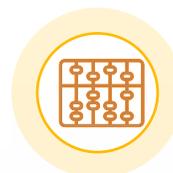
Решения конфликтных ситуаций



Психологического тестирования персонала  
Тестирования кандидатов при приеме на работу



Формирования рабочей группы исходя из психологических особенностей, интересов сотрудников и их компетенций



Подсчета KPI с помощью новых инструментов в различных отделах (продажи, маркетинг, производство)



Проверки результатов — ежедневный чек-лист результатов работы каждого служащего и выявление ошибок. Особенно актуально для отделов производства, где используются станки и другое оборудование для выпуска различной продукции, материалов

# Плюсы и минусы очного и дистанционного обучения

В ходе интервью заказчики обозначили ряд плюсов и минусов в образовательном процессе очного и дистанционного форматов обучения

	Очное обучение	Дистанционное обучение
Плюсы	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Погружение в учебный процесс без отвлечения на работу</li> <li>◇ «Живое» общение с педагогами и куратором не позволяет расслабиться, заставляет сосредоточено слушать лекции. Гарантирует возможность задать вопросы и получить на них ответы</li> <li>◇ Выезд команды на предприятие заказчика</li> <li>◇ Эффективная командная работа, все участники включены в процесс</li> <li>◇ «Живое» общение повышает командный дух, заинтересованность в проекте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Записи видео-лекций – можно прослушать в любое время, в любом месте</li> <li>◇ Рабочие тетради с лекциями по блокам обучения</li> <li>◇ Использование бизнес-симулятора</li> <li>◇ Команда из нескольких участников от предприятия-заказчика повышает эффективность работы над проектом</li> <li>◇ Удаленное общение на профессиональные темы с участниками команды после прохождения обучения</li> </ul>
Минусы	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Финансовые затраты предприятия на учебную командировку</li> <li>◇ Необходимость выезда на обучение, отрыва от производственных процессов</li> <li>◇ Участники исследования не отметили минусов в работе команды над проектом в очном формате</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Совмещение учебы и работы затрудняет погружение в учебный процесс</li> <li>◇ Незапланированные заранее учебные встречи</li> <li>◇ Недостаток экспертизы, «обратной связи» со стороны куратора</li> <li>◇ Невозможность выезда команды на предприятие</li> <li>◇ Нарушение работы над проектом из-за пропусков участниками дистанционных встреч или полного «выпадения» из команды</li> </ul>

# Рекомендации выпускников будущим слушателям 1/2

**До начала обучения** выпускники рекомендуют будущим слушателям принять ряд мер, которые будут способствовать более эффективному обучению и работе над проектом. Данные рекомендации могут использоваться организаторами программы «Лидеры производительности» с целью привлечения новых слушателей и заказчиков.



Проанализировать свою готовность, истинное желание пройти обучение и оптимизировать производственную деятельность. В случае сомнений, отказаться от участия



Проработать проблемы предприятия и выделить наиболее актуальные — позволит сконцентрироваться на поиске нужных решений уже в начале проектной работы



Четко понимать идеи и задачи проекта — облегчит их объяснение команде, не даст уйти в сторону от правильных решений



Направить на поток нескольких сотрудников (для заказчиков и генеральных директоров) — повышение квалификации как можно большего числа работников окажет положительное влияние на реализацию программного проекта и внутренних задач, позволит проработать большее количество проблем предприятия, замотивирует других сотрудников к принятию изменений

# Рекомендации выпускников будущим слушателям 2/2

**Во время обучения** выпускники рекомендуют будущим слушателям ряд мер для достижения максимальных учебных результатов, поиска наиболее эффективных решений по проекту, предотвращения ошибок в дорожной карте. Данные рекомендации могут использоваться организаторами программы «Лидеры производительности» для поддержки слушателей и заказчиков в период обучения.



Довериться конструктивной критике участников команды  
Делиться проблемами предприятия с командой и куратором/педагогами



Задавать вопросы кураторам/лекторам  
Брать на себя ответственность и инициативу при выполнении заданий по проекту (заказчикам/капитанам — делегировать задачи участникам)



Тщательно прорабатывать сроки проекта



Слушатели дистанционного обучения также рекомендуют:

- ◇ Подстроить рабочий график под обучение
- ◇ Выделить время для обучения — оно будет интенсивным, но эффективным при полном погружении (особенно на этапе рабочих собраний команды)



# Барьеры разработки проекта

# Барьеры разработки проекта 1/2

**Во время обучения** заказчики сталкиваются с рядом сложностей, которые замедляют работу над проектом и иногда снижают ее эффективность:



**Коммуникационные** — сложно донести идею проекта, отстоять свою точку зрения, прийти к общему решению. Команда состоит из руководителей высшего звена, которым, в силу опыта, тяжело принять свою неправоту. Являясь специалистами из других сфер деятельности, им также сложно понять специфику предприятия-заказчика



**Мотивационные** — низкий интерес участников к работе над чужим проектом (особенно среди дистанционных слушателей)



**Внешние** — «выпадение» участников из командной работы по личным/рабочим обстоятельствам (характерно для онлайн-обучения) нарушает взаимодействие в команде, вынуждает перераспределять обязанности и задачи по работе над проектом



Любому руководителю неприятно, когда его критикуют. Было отрицание этой критики, попытка убедить в своей правоте, навязать свое мнение. Далее уже начинаешь соглашаться и принимать решения по проблемам.

**Александров Р.С.,  
ООО «Рускон-С»**

Проблема с организацией общения команды. Все люди работающие и сборы команды проводились, когда уже совсем прижимало. Несколько человек у нас исчезли. Насколько я знаю, их отчислили из-за пропусков.

**Гитин А.В.,  
ПАО «СЭЗ ИМ. СЕРГО ОРДЖОНИКИДЗЕ»**

# Барьеры разработки проекта 2/2

На предприятии заказчики сталкиваются со следующими затруднениями:



**Низкая заинтересованность сотрудников в проработке новых решений и задач** — персонал психологически не готов к изменениям привычных рабочих процессов, не хочет обучаться иным способам работы



**Необходимость сужения круга задач для проекта** — желание проработать как можно больше проблем предприятия на обучении осложняет конкретизацию целей и задач проекта



Когда предполагаются какие-то изменения, то люди, которые долго работают и привыкли к устоявшимся традициям, достаточно тяжело их принимают. Нужен перелом в сознании людей.

**Буланов А.А.,  
ООО НТЦ «ПРИВОДНАЯ ТЕХНИКА»**

Когда выбирается проект, нужно задавать его рамки, чтобы не было слишком широких задач, была целенаправленность. Мы не сразу сумели это сделать – уж очень много проблем хотелось решить.

**Карташов А.А.,  
ООО «КАЗАНСКИЙ ДСК»**

# Внедрение проекта на предприятии после обучения

# Механизмы внедрения проекта на предприятии 1/2

Ознакомление и одобрение руководством и сотрудниками предприятия с готовым проектом происходит разными способами

Включенность генерального директора и ключевых руководителей в проект на этапе его учебной подготовки, одобрение запуска проекта происходит «по умолчанию», в процессе обучения

Присутствие генерального директора на защите проекта и одобрение его реализации

Организация после защиты проекта совещания на предприятии, на котором генеральный директор знакомится с разработанным проектом и принимает положительное решение о его внедрении

**!** Участие генерального директора предприятия-заказчика способствует наиболее быстрому одобрению и внедрению проекта по повышению производительности

# Механизмы внедрения проекта на предприятии 2/2



## Разработанный проект берется за основу

После одобрения проекта генеральным директором создается проектная команда (чаще под руководством заказчика). В команду привлекаются слушатели программы и сотрудники из подразделений, ответственных за реализацию проекта или напрямую к нему относящихся. Некоторые заказчики отметили, что проектной команде присваивается название



## Разработанный проект запускается в установленные сроки

Перспективы на завершение также совпадают с запланированными сроками (от года до трех лет)



## Для реализации проекта создается команда

Некоторые слушатели отмечают, что проект может подвергнуться минимальным корректировкам в связи с изменением штата сотрудников, возникшими проблемами с оборудованием, недостаточной квалификацией персонала, подстраиванием проекта под текущие задачи, а также его внесением в годовой план (характерно для выпускников программы, зачисленных и обученных в 2020 году)



## В реализации проекта задействуются большое количество подразделений

В первую очередь, производственные отделы, контроля качества, коммерции, HR отдел, отдел логистики, отдел маркетинга

# Барьеры на этапе внедрения проекта

В качестве основных барьеров внедрения проекта заказчики называют:



Отсутствие финансирования, инвестиций — данный барьер чаще всего возникает в случае задач по выходу на новые рынки, поиска новых клиентов, разработки новых продуктов (реже — установки нового оборудования)



Низкая мотивация сотрудников к принятию новых решений и задач в своей деятельности



Пандемия — приостановила продажи продукции, закупки необходимого оборудования



Важно, что эти барьеры рассматриваются как временные. После их преодоления реализация проекта будет продолжена.



Пандемия вмешалась. Стали замораживаться крупные нефтяные проекты, а это наша основная отрасль. Сказать, что мы вышли на экспорт и у нас куча таможенных контрактов – нет, такого нет.

**Медведева Ю.В.,  
ООО «ТЮМЕНЬ ПРИБОР»**

У нас не очень большая сумма по проекту и окупаемость выходит порядка 3 лет. В эти конце года будут первые поступления финансирования и мы начнём реализовать проект.

**Немцов В.В.,  
АО «Завод «Метеор»**

# Результаты внедрения проектов, разработанных на программе «Лидеры Производительности»

Участники исследования отметили целый ряд результатов, к которым привела реализация проекта, разработанного во время обучения по программе «Лидеры производительности»



увеличение производительности труда  
увеличение продаж



снижение себестоимости  
сокращение временных затрат



закупка/установка необходимого  
оборудования, расходных материалов  
разработка нового продукта



выход на новые рынки и оформление  
договоренностей



повышение качества продукции



оптимизация работы отделов (производства,  
логистики, маркетинга, финансов, управления  
персоналом)



автоматизация систем



перераспределение/расширение штата  
сотрудников



повышение мотивации сотрудников



создание чек-листов по рабочим процессам для  
подразделений, принимающих участие в  
реализации проекта

# Проект начали внедрять. Результаты



Если раньше мы станок производили в течение 3-х месяцев. То с учётом мероприятий, которые мы организовали в производственном подразделении, мы сократили срок производства станка до 2-х месяцев, то есть, на 30-35%.

**Бахлин В.Н. АО «СТП-ЛСП», Производство металлообрабатывающих станков (Липецкая область)**

Мы разбили по номенклатурным группам склады, чтобы можно было ехать получать на один склад, то, что нужно по задаче, а не на два, как раньше. Это снизило временные затраты на 20% каждый день.

**Губарев Ю.А. АО «ТУЛАГОРГАЗ», Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха (Тульская область)**

Во время обучения мы организовали цифровой ежедневный контроль выпуска деталей по конкретным исполнителям. Нам очень важен четкий учёт данных в рамках производственной системы.

**Хуббатуллин Г.М. ООО «АЛНАС», Производство насосов и компрессоров (Республика Татарстан)**



# Проект внедрили. Результаты

66

У нас была конкретная задача увеличить производительность на 30%. На 30% мы точно уже увеличили. И продолжаем над этим работать.

**Юрова Е.И., АО «Русская кожа», Дубление и выделка кожи, Рязанская область**

У бетоносмесительного узла был один въезд для миксеров, а мы по проекту сделали второй въезд. Логистика позволила достичь всех планов по доставке бетона. Примерно за год на 25% у нас это повысило производительность.

**Коликин А.В. ООО «КПД-ГАЗСТРОЙ», Производство изделий из бетона для использования в строительстве, Новосибирская область**

Мы выросли и по количественным, и по финансовым показателям: что-то на 50%, что-то на 30%. По горно-перерабатывающему комплексу мы практически за год приросли на 50%.

**Филиппов С.Г. ООО «ВЫБОР – С», Производство изделий из бетона для использования в строительстве, Краснодарский край**



# Влияние проекта на рабочие процессы

Разработанный во время обучения проект оказал положительное влияние на рабочие и производственные процессы. Заказчики назвали ряд позитивных эффектов, которые возникли в связи с реализацией проекта:



Открываются новые производственные направления (энергетика, инжиниринг, выпуск новой продукции)



Производится строительство новых производственных площадок  
Возводятся новые складские помещения



Формируются новые подразделения  
Переоборудуются подразделения  
Повышается качество продукции



Внедряется единая система планирования  
Стандартизируется оформление документов



Оцифровываются рабочие процессы (моделирование бизнес-процессов, инфостенд результатов, штрих-кодирование, дистанционной платформы для общения сотрудников)



Создаются новые рабочие места  
Разрабатывается бизнес-симулятор для повышения мотивации сотрудников

# Эмоции заказчиков при разработке проекта

В процессе работы над проектом слушатели переживали полный спектр эмоций

