

Конкурсная работа АО «ОДК-Климов»

**Школа мастеров производства как одна из форм развития
нового поколения специалистов авиастроительной отрасли**

Акционерное общество «ОДК-Климов» по праву считается ведущим российским предприятием авиастроительной отрасли. Мощный научно-технический потенциал работников предприятия позволяет много лет создавать лучшие образцы авиатехники.

Предприятию удалось сохранить и преумножить традиции инженерной школы В.Я. Климова – С.П. Изотова.

Имея сильное конструкторское бюро предприятие стремится к тому, чтобы и производство отвечало современным требованиям и было способно производить продукцию мирового уровня.

В АО «ОДК-Климов» действует политика обучения и развития персонала. Одним из ключевых моментов политики является требование к непрерывности образования работников на протяжении всей их профессиональной жизни в организации. Другой составляющей политики является система требований к работнику как основа для его непрерывного профессионального обучения и развития. Система требований включает в себя профиль должности, матрицы компетенций и квалификаций, набор требований к знанию отраслевых стандартов,

стандартов деятельности на рабочем месте и системы менеджмента качества, действующей на предприятии.

Большое внимание на предприятии уделяется управлению компетенциями персонала в области качества, внедрению технологий бережливого производства, осознанному отношению к правилам охраны труда и промышленной безопасности.

Основную ответственность за развитие необходимых компетенций работника несут непосредственные руководители. На производстве это, прежде всего, мастера участков.

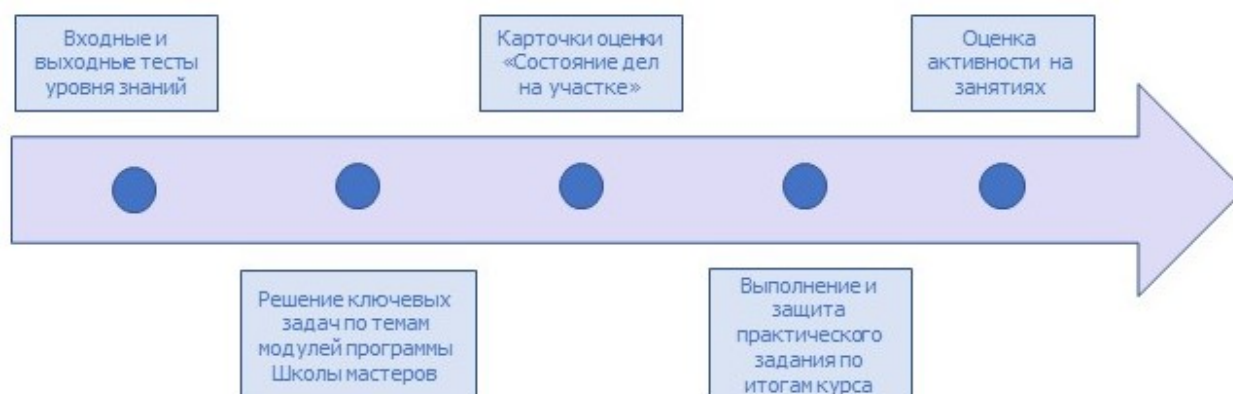
Роль мастера на производстве бывает недооценённой. Мастер – первое звено управления на производстве. Именно мастер первым встречает новичка и вводит его в курс дела, организует рабочие места, распределяет задания и контролирует их выполнение, он же, анализируя работу участка, планирует ресурсы для выполнения производственного плана.

В АО «ОДК-Климов» решили, что статус мастера и уровень развития его компетенций должны быть на такой высоте, которая бы позволяла бесперебойно управлять ему не только своим участком, но и, в случае необходимости, ближайшими. Опыт ротации мастеров на предприятии уже был. Для понимания своей роли, необходимости взаимодействия с другими участками, с целью развития навыков аналитического и стратегического мышления, навыков планирования ресурсов и делегирования полномочий, мастеров временно (на 1-2 месяца) переводили с их согласия на другие, смежные/созависимые участки. Опыт показал успешность такого метода развития компетенций мастеров.

Для дальнейшего непрерывного развития компетенций мастеров в АО «ОДК-Климов» в 2019 г. была открыта «Школа мастеров производства». На предприятии общепринято, что перед каждым обучением работники, направляемые на него, проходят через опросы, тестирование. Таким образом выявляется уровень текущих компетенций, и на основе результатов исследования корректируется программа развития необходимых компетенций.

В ходе подготовки к открытию Школы мастеров определялись и оценочные рубежи развития компетенций.

Система оценки развития компетенций Школы мастеров включила в себя:

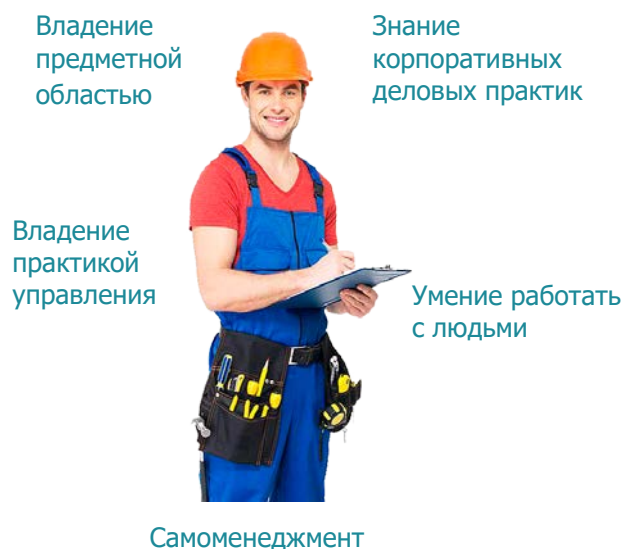


Потребность в формировании и развитии определенных компетенций формируется не только на основании требований нормативной документации и руководителей, но и с учетом условий рыночной экономики, постоянных изменений в сфере технологического и технического процесса, цифровизации производственных процессов.

Для исследования была взята группа мастеров в возрасте до 40 лет.

Что показало исследование?

Что ждут руководители мастеров от них?



Итоги исследования определили состав группы для обучения и конкретизировали задачи Школы мастеров на 2019-2020 учебный год.

Школа мастера производства призвана:

1. Изменить мышление для понимания своей функции, а также связанных с ней возможностями и ответственностью.
2. Развить навыки управления и систематизировать свой профессиональный опыт.
3. Освоить навыки анализа производственных процессов для оптимизации работы участка.
4. Научиться инициации и реализации мер по повышению эффективности работы.
5. Улучшить навыки коммуникаций и работы с коллективом.



Ключевой особенностью программ развития компетенций работников предприятия является их практико ориентированная направленность. Все программы обучения и развития персонала на предприятии направлены на развитие конкретных компетенций работников, необходимых для выполнения производственных заданий, связаны с практической деятельностью на участке/в отделе/подразделении и предполагают выполнение развивающих заданий, направленных на непрерывное улучшение своей профессиональной деятельности.

Школа мастера производства - комплексная образовательная программа для повышения эффективности работы.

Группы развиваемых компетенций:



Структура учебного плана

Темы, согласованные под специфику предприятия

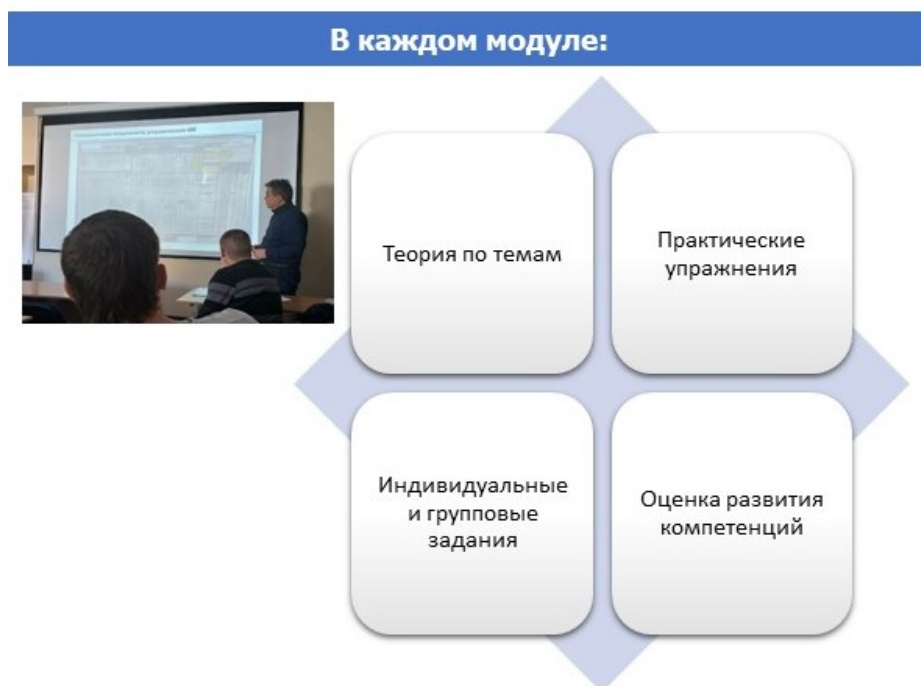
Рекомендованный базовый блок обучения

Центр компетенций «Лидер производства» www.lfpromba.com

Так как на предприятии ведется активное внедрение технологий бережливого производства, было решено, что одной из задач программы развития компетенций станет развитие навыка «формирование карт потока создания ценностей» на примере процессов, проходящих через участок каждого конкретного мастера, включенного в проект Школы мастеров, например:

- Карта потока создания ценности на примере технологического процесса Корпус форсунки №...;
- Карта потока создания ценностей для изделия Пружина торцевая №...;
- Карта потока создания ценностей на примере консервации и упаковки двигателей ТВЗ-117ВМ, ВК-2500.

Программа Школы мастеров была разбита на модули.



Каждый модуль содержал ключевые задания по темам. Пример ключевого задания к теме:

МОДУЛЬ 1. Тема 1.5. «Основы диспетчеризации производства»

КЛЮЧЕВОЕ ЗАДАНИЕ 1. Заполните следующую таблицу.

В строках таблицы укажите действия, которые выполняет мастер в процессе стандартной работы по управлению участка в течение рабочей смены. Для каждого действия:

- укажите место, где происходит действие;
- оцените примерную продолжительность в часах на совершение данного действия;
- перечислите источники данных, необходимые для выполнения данного действия;
- опишите форму записей (отчетности), документирующих факт выполнения данного действия.

№	Действие (Цикл PDCA мастера)	Место	Продолжительность / час	Источник данных	Записи (отчетность)

Завершающие мероприятия программы:

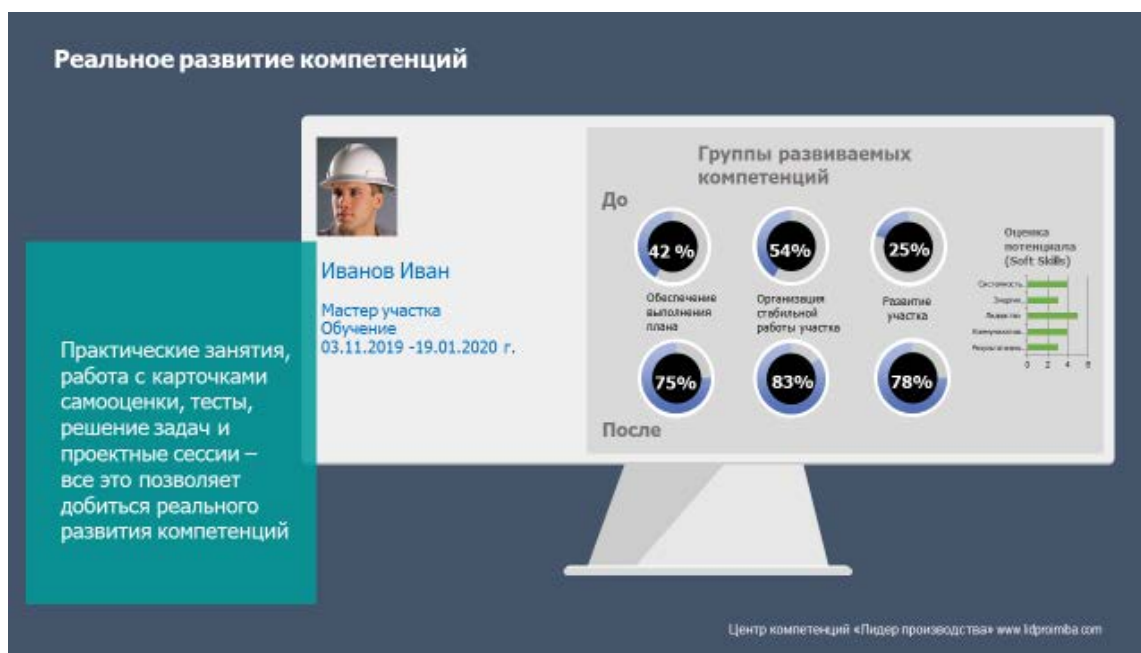
- 1 Проектная сессия** – групповое обсуждение предложений по совершенствованию управления участком.
- 2 Итоговое занятие** в форме теста (порог сдачи - 75%).
- 3 Защита проектов** перед руководителями производства.



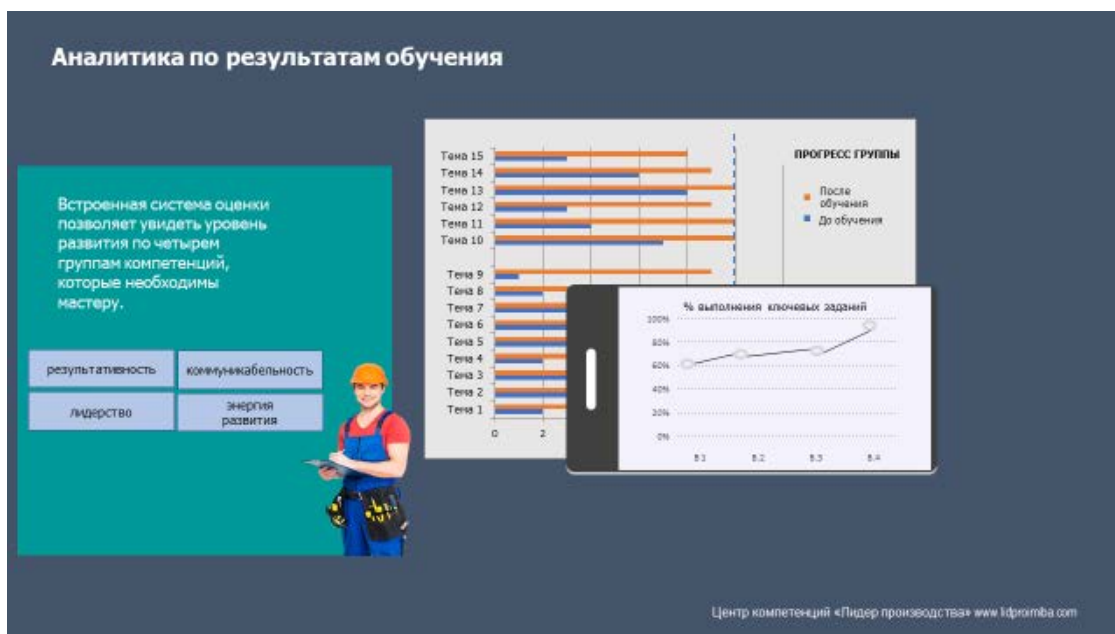
Проектная сессия

Центр компетенций www.lidpromba.com

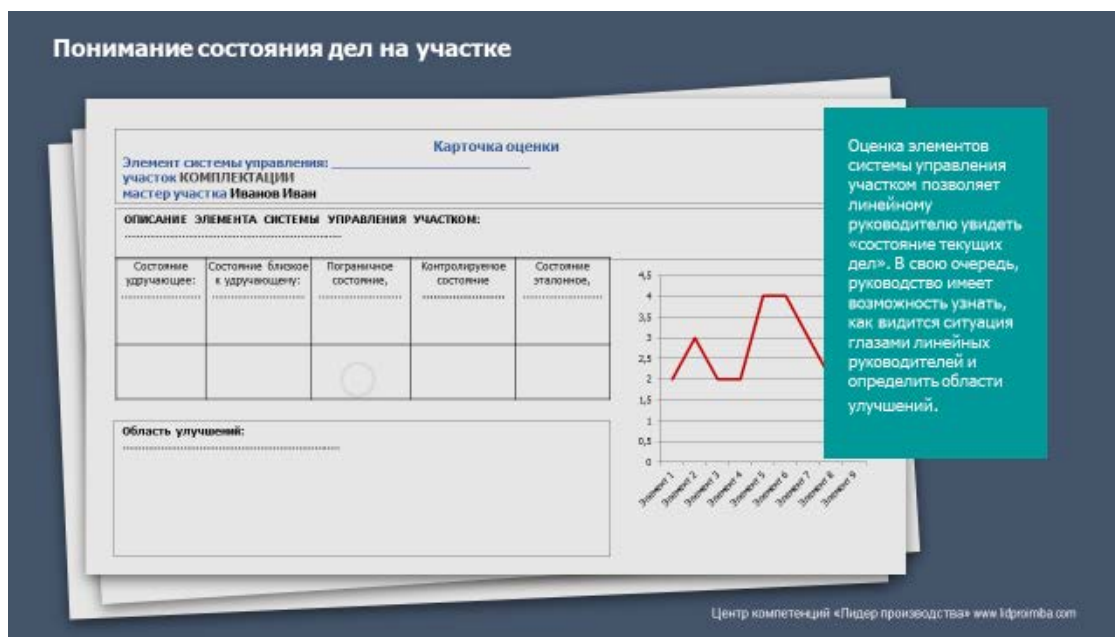
Защита проектов перед руководством производства показала реальное развитие компетенций мастеров:



Анализ результатов обучения показал прогресс развития компетенций группы мастеров:



В ходе обучения мастера освоили инструменты, позволяющие делать анализ работы участка:



Результатом обучения стало не только выявление проблем в ходе формирования карт потока создания ценности на примере разных участков производства, но и проекты улучшений в работе, принятые руководством к внедрению в производство.

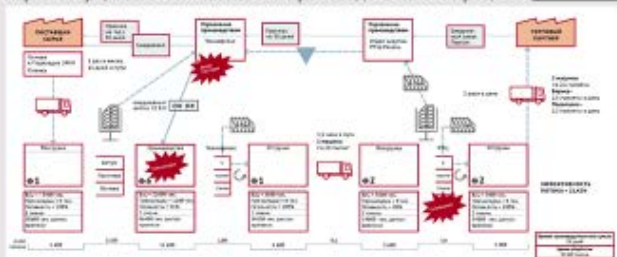
Проекты улучшений в работе

Иванов Иван

Мастер участка

Обучение 03.11.2019 -19.01.2020 г.

Карта текущего состояния потока производственного процесса



Выявленные проблемы:

1....
2...

Проектное предложение:

1.....
2.....

Проектные предложения участников обучения являются не «плодом фантазии», а результатом анализа процессов и применения алгоритмов решения проблем.

Центр компетенций «Пидер производства» www.kdromba.com

По итогам программы зафиксированы

- ✓ стабильный рост подачи мастерами предложений по улучшениям на своих участках (на 50%);
- ✓ прирост знаний (оценен на 57,4%);
- ✓ запуск 12 проектных предложений и прохождение успешной защиты по итогам обучения.

Программа «Школа мастера производства» разработана и реализована совместно с АНО ДПО «Институт менеджмента, инноваций и бизнес-анализа» (лицензия на осуществление образовательной деятельности № 3472 от 09.06.2018). В основе программы лежат лучшие практики обучения предприятий: АО «ОДК-Климов», Объединенной судостроительной корпорации (ОСК), компаний Северсталь, Роснефть, Газпром и др.

По итогам работы и мастера, и руководители производства отметили необходимость следующей ступени развития компетенций. Учитывая постоянно усложняющиеся задачи, необходимость цифровой трансформации производства, переход корпораций на программно-проектное управление и наличие у работников soft skills, отвечающих за успешное участие в рабочем процессе, высокую производительность, - дальнейшее развитие мастеров становится обязательным условием конкурентоспособности завода, корпорации, отрасли.

*Материалы к Конкурсу «Авиастроитель года» подготовила
директор учебного центра АО «ОДК-Климов»
Ильина Людмила Николаевна (р.т. 8(812)454-72-00)*