

6 каскад
Материалы к проекту.
Учителя качества



Содержание

Устав проекта «Каскадное обучение работников ОАО «РЖД» в области управления качеством и лидерства. Каскадный уровень 6»	3
Инструкция для Учителя качества по работе в проекте «Каскадное обучение работников ОАО «РЖД» в области управления качеством и лидерства. Каскадный уровень 6».....	11
Методические рекомендации по проведению лекционных занятий и групповых работ	22
Методические рекомендации по проведению консультирования инструкторов качества при выполнении ими функциональных проектов (ФП).....	43
Методические рекомендации по выполнению рецензирования функциональных проектов (ФП).....	52
Методические указания по организации и проведению защит функциональных проектов.....	57
Сборник групповых работ.....	63

Устав проекта «Каскадное обучение работников ОАО «РЖД» в области управления качеством и лидерства. Каскадный уровень 6»

Содержание

Введение.....	4
1. Цели проекта.....	4
2. Структура проекта.....	4
3. Перечень участников проекта.....	4
4. Функции участников проекта.....	5
5. Взаимодействие участников проекта.....	6
5.1. Стадия «Подготовка Учителей качества».....	6
5.2. Стадия «Подготовка Инструкторов качества и выполнение функциональных проектов».....	7
Приложение Структура этапов проекта.....	10

Введение

Цель данного документа – дать представление об общей структуре проекта, участниках проекта, их функциях и способах взаимодействия. Устав проекта содержит ссылки на методические и инструктивные материалы, которые детально описывают функции участников проекта и способы взаимодействия формы отчетных документов.

1. Цели проекта

1. Подготовка Учителей качества.
2. Подготовка Инструкторов качества.
3. Разработка и реализация Инструкторами качества функциональных проектов (ФП).
4. Улучшение оперативной деятельности на линейных предприятиях с получением практических результатов.
5. Адаптация стандартов корпоративной интегрированной системы менеджмента качества (КИ СМК) для линейных предприятий.

2. Структура проекта

Проект состоит из двух стадий:

1. Подготовка Учителей качества.
2. Подготовка Инструкторов качества и выполнение функциональных проектов.

Проект представляет собой совокупность последовательно-параллельных этапов, выполняемых на дорогах и дирекциях. Структура этапов проекта приведена в приложении.

Вторая стадия состоит из двух этапов:

1. Подготовка Инструкторов качества.
2. Выполнение функциональных проектов.

Структура этапа «Выполнение функциональных проектов»

1. Выбор темы ФП, подготовка Паспорта ФП.
2. Подготовка Резюме ФП.
3. Подготовка Рабочей версии ФП.
4. Подготовка Основной версии ФП.
5. Защита ФП.

После проведения защиты функциональных проектов планируется организация конкурса функциональных проектов на дорожном уровне и уровне корпоративного центра.

3. Перечень участников проекта

1. Руководитель проекта от «Центра Приоритет».
2. Офис проекта «Центра Приоритет».
3. Консультанты «Центра Приоритет».
4. Кураторы проекта на дорогах.
5. Руководитель проекта от Центрального аппарата ОАО «РЖД».
6. Дорожные менеджеры (ДМ).
7. Учителя качества (УК).
8. Инструкторы качества (ИК).
9. Рецензенты функциональных проектов (Рецензенты ФП).

10. Члены Приемных комиссий ФП.

4. Функции участников проекта

1. Руководитель проекта от «Центра Приоритет»
 - определяет график работ на дорогах/дирекциях;
 - координирует работы на дорогах/дирекциях в рамках проекта;
 - осуществляет коммуникации с Руководителем проекта от Центрального аппарата ОАО «РЖД»;
 - руководит офисом проекта «Центра Приоритет»;
 - руководит консультантами «Центра Приоритет»;
 - представляет итоговый отчет по результатам проекта Руководителю проекта от Центрального аппарата ОАО «РЖД».
2. Офис проекта «Центра Приоритет»:
 - осуществляет мониторинг выполнения проекта;
 - готовит и направляет информационные, инструктивные, методические и отчетные материалы по проекту для Дорожных менеджеров, Учителей качества и Инструкторов качества;
 - готовит и направляет отчетные документы по проекту Руководителю проекта от Центрального аппарата ОАО «РЖД»;
 - требует отчетные документы по проекту от консультантов «Центра Приоритет», Дорожных менеджеров, Учителей качества и Инструкторов качества;
 - запрашивает необходимую информацию от Руководителя проекта от Центрального аппарата ОАО «РЖД».
3. Консультанты «Центра Приоритет»:
 - проводят обучение Учителей качества;
 - проводят обучение Инструкторов качества (по выбранным линейным предприятиям);
 - требуют от Дорожных менеджеров соответствующей организации обучения;
 - требуют от Учителей качества соответствующего проведения обучения.
4. Кураторы проекта на дорогах/дирекциях от ОАО «РЖД»
 - осуществляют мониторинг работ по подготовке Инструкторов качества и выполнению ФП;
 - разрешают проблемы при выполнении проекта, находящиеся вне компетенции Дорожных менеджеров.

Функции Дорожных менеджеров указаны в «Положение о Дорожном менеджере». Функции Учителей качества указаны в «Инструкции для Учителя качества по работе в проекте».

5. Взаимодействие участников проекта**5.1 Стадия «Подготовка учителей качества»****5.1.1 Этап «Подготовка обучения Учителей качества»**

Участники		Действия
1.	Руководитель проекта от Центрального аппарата ОАО «РЖД»	Выпустить распоряжение о назначении ДМ Выпустить распоряжение о назначении УК Выпустить распоряжение о присвоении Статуса «Учитель качества», в котором отражены обязанности и мотивация, с которым УК должны быть ознакомлены Разработать и согласовать график обучения УК с Руководителем проекта от «Центра Приоритет»
2.	Руководитель проекта от «Центра Приоритет»	Согласовать график обучения УК с офисом проекта ОАО «РЖД»
3.	Офис проекта «Центра Приоритет»	Обеспечить мониторинг: 1. назначения и получения списков ДМ 2. формирования графика обучения Предоставить ДМ инструктивные и регистрационные материалы
4.	Дорожные менеджеры	Представить списки ¹ предполагаемых участников обучения в офис проекта «Центра Приоритет»

¹ «Положение о Дорожном менеджере», приложение, форма 2.

5.1.2 Этап «Обучение Учителей качества»

Участники		Действия
1.	Дорожные менеджеры	Обеспечить проведение обучения УК в соответствии с «Требованиями к организации учебного процесса» Организовать регистрацию УК Передать регистрационные списки в электронном виде в Офис проекта «Центра Приоритет» ¹ Выдать свидетельства, подтверждающие статус «Учитель качества»
2.	Консультанты «Центра Приоритет»	Предоставить УК учебные и методические материалы Провести обучение УК в соответствии с программой
3.	Учителя качества	Участвовать в обучении
4.	Офис проекта «Центра Приоритет»	Направить макет свидетельства, подтверждающего статус «Учитель качества», Дорожным менеджерам Осуществлять коммуникации с Руководителем проекта от Центрального аппарата ОАО «РЖД» по оперативным вопросам Представить сводный отчет об обучении УК Руководителю проекта от Центрального аппарата ОАО «РЖД»
5.	Руководитель проекта от Центрального аппарата ОАО «РЖД»	Осуществлять коммуникации с офисом проекта «Центра Приоритет» по оперативным вопросам

¹ «Положение о Дорожном менеджере», приложение, форма 1.

5.2 Стадия «Подготовка Инструкторов качества и выполнение функциональных проектов»

5.2.1 Этап «Подготовка обучения Инструкторов качества»

Участники		Действия
1.	Руководитель проекта от Центрального аппарата ОАО «РЖД»	Дать указание назначить Инструкторов качества
2.	Начальники дорог/дирекций	Выпустить распоряжение о назначении Инструкторов качества
3.	Офис проекта «Центра Приоритет»	Составить и согласовать график проведения обучения ИК на дороге/дирекции и график выполнения ФП с ДМ. Направить ДМ информационные, инструктивные, методические и отчетные материалы для организации управления проектом на дорогах/дирекциях. Осуществлять коммуникации с ДМ по оперативным вопросам
4.	Дорожные менеджеры	Назначить Инструкторов качества и Рецензентов ФП. Передать списки ¹ ИК, Кураторов проекта и Рецензентов функциональных проектов на дорогах/дирекциях в офис проекта «Центра Приоритет». Размножить учебные, методические и инструктивные материалы. Согласовать график проведения обучения ИК на дороге/дирекции и график выполнения ФП. Организовать направление Учителей качества на обучение ИК. Осуществлять коммуникации с Офис проекта «Центра Приоритет» по оперативным вопросам

¹ «Положение о Дорожном менеджере», приложение, форма 3, форма 4.

5.2.2 Этап «Обучение Инструкторов качества»

Участники		Действия
1.	Консультанты «Центра Приоритет»	Проводить обучения ИК в соответствии с программой (по выбранным линейным предприятиям) Консультировать УК по проведению обучения ИК
2.	Учителя качества	Проводить обучения ИК в соответствии с программой и «Материалами к проекту». Представить списки ¹ ИК, прошедших обучение ДМ. Представить отчет ² об обучении ИК. Консультировать ИК по выбору темы ФП
3.	Дорожные менеджеры	Обеспечить проведение обучения ИК в соответствии с «Требованиями к организации учебного процесса». Организовать регистрацию ИК. Передать регистрационные списки ¹ в электронном виде в Офис проекта «Центра Приоритет»
4.	Офис проекта «Центра Приоритет»	Осуществлять коммуникации с Руководителем проекта от Центрального аппарата ОАО «РЖД» и ДМ по оперативным вопросам. Представить отчет об обучении ИК и списки ИК, прошедших обучение в офис проекта ОАО «РЖД»

¹ «Положение о Дорожном менеджере», приложение, форма 1.

² «Инструкция для Учителя качества по работе в проекте», приложение 5.

5.2.3 Этап «Выполнение Функциональных Проектов»

Участники		Действия
1.	Инструкторы качества	В соответствии с «Методическими указаниями по выбору темы и выполнению функционального проекта (ФП)»: <ul style="list-style-type: none"> • Выполнить ФП • Представить отчетные документы по выполнению ФП Учителям качества или Рецензентам ФП
2.	Дорожные менеджеры	Собирать отчеты от УК. Представлять сводные промежуточные отчеты ¹ о выполнении ФП в Офис проекта «Центра Приоритет». Представлять сводные отчеты о работе УК ² в Офис проекта «Центра Приоритет». Запрашивать рецензии на ФП от Учителей качества и Рецензентов ФП (по необходимости)
3.	Учителя качества	В соответствии с «Инструкцией для Учителя качества по работе в проекте» и «Методическими рекомендациями по проведению консультирования инструкторов качества при выполнении ими функциональных проектов» и «Методическими рекомендациями по выполнению рецензирования функциональных проектов (ФП)» осуществлять: <ul style="list-style-type: none"> • Консультирование ИК по выполнению ФП. • Проверку отчетных документов по выполнению ФП, представляемых ИК. • Рецензирование отчетных документов по выполнению ФП и передача их ИК. • Представление отчетов³ о проделанной работе для ДМ (по этапам). • Представление отчетов³ о проделанной работе в офис проекта «Центра Приоритет» (по этапам)
4.	Рецензенты функциональных проектов	Рецензировать отчетные документы по функциональным проектам, присланные ИК
5.	Офис проекта «Центра Приоритет»	Коммуникации с ДМ по оперативным вопросам Обработка отчетов от ДМ и УК

¹ «Положение о Дорожном менеджере», приложение, форма 5.

² «Положение о Дорожном менеджере», приложение, форма 6.

³ «Инструкция для Учителя качества по работе в проекте», приложение 5.

5.2.4 Этап «Защита ФП на уровне линейного предприятия/дирекции»

Участники		Действия
1.	Офис проекта «Центра Приоритет»	Разработка и согласование графика защиты ФП Передать «Методические указания по организации и проведению защит ФП» Дорожным менеджерам
2.	Кураторы проекта на дорогах/дирекциях	Утвердить состава приемных комиссий для защиты ФП Помощь в организации проведения защиты ФП
3.	Дорожные менеджеры	Определить состав приемных комиссий для защиты ФП Организовать проведение защиты ФП в соответствии с графиком

		Составить и передать отчет ¹ по защите ФП в офис проекта «Центра Приоритет» Составить и передать сводный отчет ² о работе УК (Рецензентов ФП) в офис проекта «Центра Приоритет»
4.	Рецензенты функциональных проектов	Участие в защите ФП Составить и передать отчет ³ о проделанной работе Дорожному менеджеру Составить и передать отчет ³ о проделанной работе в офис проекта «Центра Приоритет»
5.	Учителя качества	Участие в защите ФП Составить и передать отчет ³ о проделанной работе и финансовый отчет ⁴ Дорожному менеджеру Составить и передать отчет ³ о проделанной работе в офис проекта «Центра Приоритет»

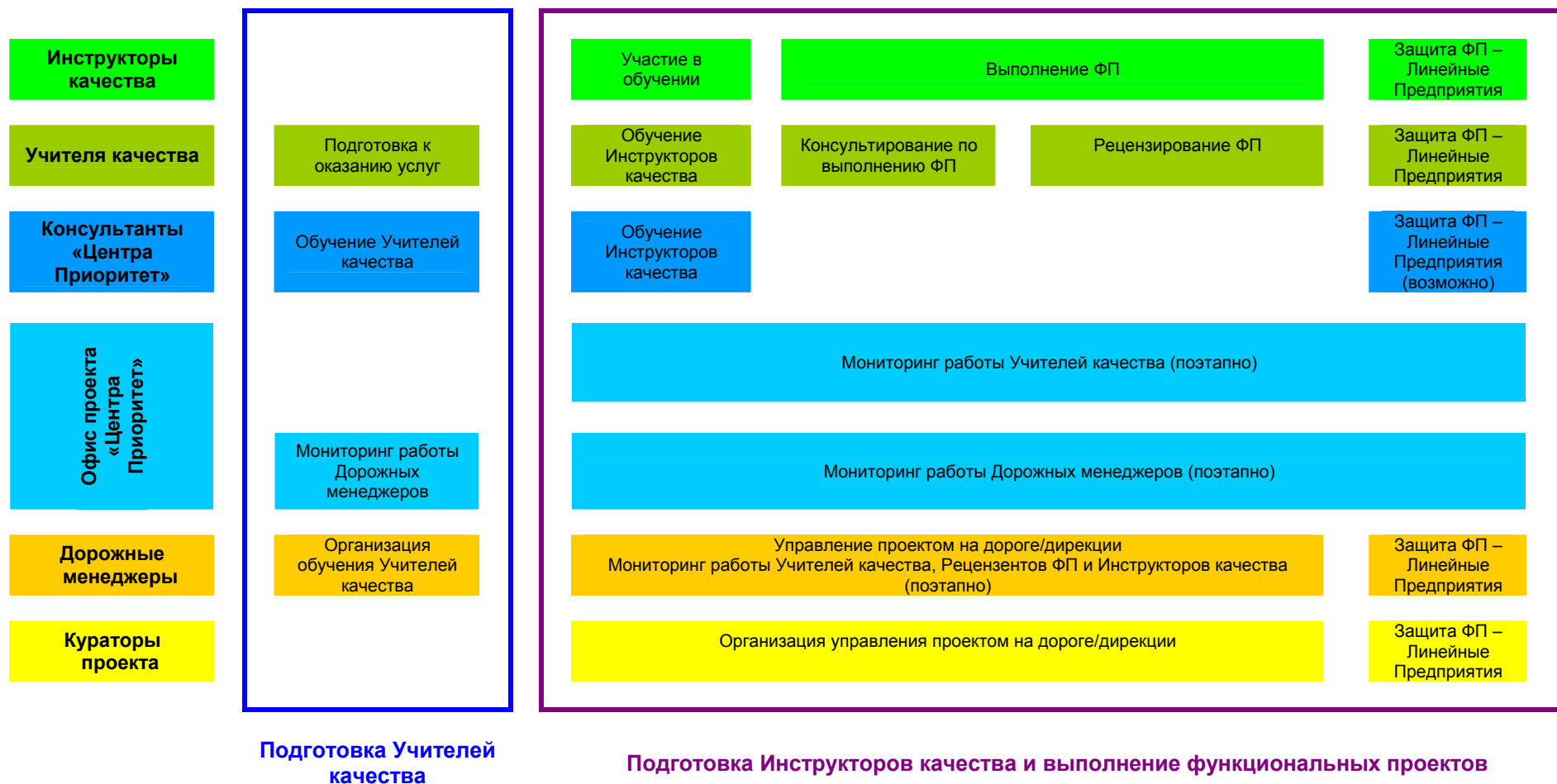
¹ «Положение о Дорожном менеджере», приложение, форма 7.

² «Положение о Дорожном менеджере», приложение, форма 6.

³ «Инструкция для Учителя качества по работе в проекте», приложение 5.

⁴ «Инструкция для Учителя качества по работе в проекте».

СТРУКТУРА ЭТАПОВ ПРОЕКТА



Инструкция для Учителя качества по работе в проекте «Каскадное обучение работников ОАО «РЖД» в области управления качеством и лидерства. Каскадный уровень 6»

Содержание

1. Пользователи документа.....	12
2. Цель документа.....	12
3. Этапы работ Учителя качества.....	12
4. Взаимодействие Учителей качества с другими участниками проекта «Каскадное обучение».....	12
5. Деятельность Учителей качества.....	13
6. Отчетность по деятельности.....	15
Приложение 1 Паспорт ФП.....	16
Приложение 2 Отчет по паспортам ФП.....	17
Приложение 3 Резюме ФП.....	18
Приложение 4 Отчет по резюме ФП.....	19
Приложение 5 Отчет о выполненной работе.....	20

1. Пользователи документа

Пользователями этого документа являются Учителя качества. Инструкция является документом, обозначающим этапы работы и обязанности Учителей качества в ходе проекта «Каскадное обучение работников ОАО «РЖД» в области управления качеством и лидерства. Каскадный уровень 6».

2. Цель документа

Целями документа являются:

- Описание этапов работы Учителя качества в ходе проекта.
- Описание деятельности Учителя качества в рамках каждого этапа работ.
- Определение взаимодействия Учителя качества с другими участниками проекта.

3. Этапы работ Учителя качества

Работа Учителя качества осуществляется в рамках следующих последовательных этапов проекта: подготовка Учителей качества, обучение Инструкторов качества функциональных проектов, защита функциональных проектов.

4. Взаимодействие Учителей качества с другими участниками проекта «Каскадное обучение»

Основные участники проекта «Каскадное обучение работников ОАО «РЖД» в области управления качеством и лидерства. Каскадный уровень 6» - это Инструкторы качества, Учителя качества, Дорожные менеджеры и специалисты Центра «Приоритет». На рис.1 представлена схема взаимодействия участников проекта.

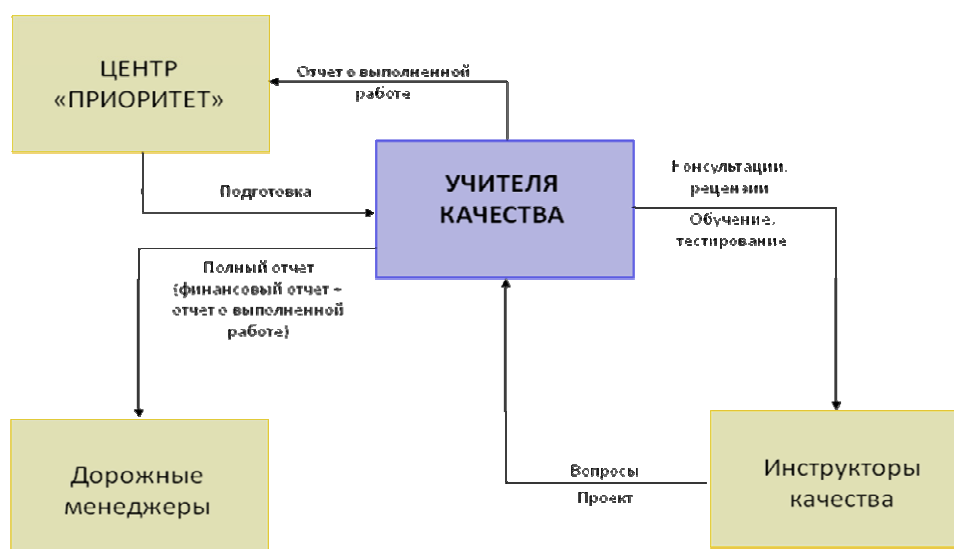


Рисунок 1 – Схема взаимодействия внутри проекта

- Взаимодействие «Учитель качества – Дорожный менеджер». Дорожный менеджер составляет список кандидатов на роль «Учитель качества», направляемых на подготовку. Кандидат на роль «Учителя качества» должен убедиться, что присутствует в списке, затем получить от Дорожного менеджера необходимую организационную информацию об участии в подготовке Учителей качества (сроки, место, документы и т.д.) и принять

участие в этом событии. По завершении подготовки Учителей качества Дорожный менеджер составляется список одобренных Учителей качества, которые примут участие в обучении Инструкторов качества. Список одобренных Учителей качества составляется Дорожным менеджером по результатам подготовки, проведенной специалистами Центра «Приоритет». Дорожный менеджер организует и курирует работу закрепленных за ним Учителей качества, а именно: определяет порядок, сроки и место работы каждого Учителя качества. Учитель качества по результатам работы в проекте составляет полный отчет (финансовый отчет, отчет о выполненной работе) и направляет его Дорожному менеджеру.

- **Взаимодействие «Учитель качества – Инструктор качества».** Учитель качества начинает работу с Инструктором качества на этапе обучения. Учитель качества проводит обучение как самостоятельно, так и совместно со специалистами Центра «Приоритет». После проведения обучения начинается этапы консультирования Инструкторов качества при выполнении ими функционального проекта и рецензирования версий функционального проекта. Более подробно данные этапы работы обозначены в теме «Деятельность Учителей качества».
- **Взаимодействие «Учитель качества – Центр «Приоритет».** На предварительном этапе специалисты Центра «Приоритет» проводят подготовку Учителей качества. На следующем этапе совместно со специалистами Центра «Приоритет» Учителя качества проводят обучение Инструкторов качества. Учителя качества могут проводить обучение и самостоятельно. Обучение включает в себя лекционные и практические (групповые) занятия. Разделение ответственности в рамках обучения осуществляется по согласованию специалистов Центра «Приоритет» и Учителей качества. После окончания работ в рамках проекта «Каскадное обучение» Учитель качества составляет отчет о выполненной работе, который направляет в Центр «Приоритет».

5. Деятельность Учителей качества

На каждом этапе проекта Учитель качества осуществляет определенную деятельность.

1 этап – подготовка Учителей качества. Потенциальный Учитель качества должен быть включен в список на подготовку, составленный Дорожным менеджером. Подготовка Учителей качества проходит на подготовленных площадках в Москве, Екатеринбурге и Иркутске. Основная задача потенциальных Учителей качества – прибыть в установленное время на подготовку и успешно её пройти. Учитель качества приобретает и/или развивает навыки публичных выступлений лекционного и семинарского характера, практические навыки в ведении групповых работ, а также расширяет собственную базу знаний для эффективного проведения обучения на следующем этапе проекта. По результатам подготовки составляется список одобренных Учителей качества, готовых к работе в проекте «Каскадное обучение».

2 этап – обучение Инструкторов качества. Учитель качества проводит учебные занятия (при участии консультантов и самостоятельно). Учебные занятия состоят из лекционной и практической частей. Учитель качества должен быть подготовлен к самостоятельной работе как в рамках лекционных занятий, так и практических, проводимых в группах. Как правило, группа состоит из 20-25 Инструкторов качества.

Поскольку обучение Инструкторов качества проводится с использованием материалов по различным тематикам, то для успешной работы на этапе обучения необходимо уделить пристальное внимание этапу подготовки.

С целью эффективной организации процесса обучения возможно применение дистанционной технологии, которая может быть реализована на этапах обучения Инструкторов качества, консультирования и рецензирования при выполнении функциональных проектов. Учителя качества должны обладать достаточными навыками для успешной реализации дистанционной технологии обучения.

3 этап – выполнение Инструкторами качества функциональных проектов. Функциональный проект является одним из основных результатов работы в проекте каскадного обучения для Инструктора качества. Реализация удобного и прозрачного алгоритма работы связки «Учитель качества – Инструктор качества» способствует достижению этого результата. В рамках данного этапа Учитель качества выполняет следующую деятельность:

- Проверка паспорта функционального проекта (Приложение 1). Через 14 дней после окончания обучения Инструктор качества обязан заполнить и сдать паспорт проекта Учителю качества. Учитель качества спустя 7 дней после получения паспорта должен сообщить Инструктору качества о результатах рассмотрения. Учитель качества подготавливает отчет по паспортам проектов (Приложение 2), полученных от Инструкторов качества, и направляет один экземпляр Дорожному менеджеру, а второй – в Центр «Приоритет».
- Проверка резюме функционального проекта (Приложение 3). Через 21 день после получения результата рассмотрения паспорта Инструктор качества должен сдать резюме проекта Учителю качества. Учитель качества спустя 7 дней после получения резюме должен сообщить о результатах рассмотрения резюме. Учитель качества подготавливает отчет по резюме проектов (Приложение 4), полученных от Инструкторов качества, и направляет один экземпляр Дорожному менеджеру, а второй – в Центр «Приоритет».
- Проверка рабочей версии функционального проекта. Через 14 дней после получения результата рассмотрения резюме проекта Инструктор качества должен сдать Учителю качества рабочую версию функционального проекта. Учитель качества в течение 14 дней должен отправить рецензию на рабочую версию функционального проекта. В рецензии указываются положительные стороны, проблемные области, а также предложения по улучшению функционального проекта. Согласно полученной рецензии, Инструктор качества дорабатывает функциональный проект и готовит его основную версию.
- Проверка основной версии функционального проекта. Через 7 дней после получения рецензии на рабочую версию проекта Инструктор качества должен предоставить основную версию функционального проекта Учителю качества. В течение 3-х дней после получения основной версии функционального проекта Учитель качества должен отправить рецензию Инструктору качества.

При подготовке паспорта, резюме, рабочей версии и основной версии функционального проекта возможно консультирование Инструкторов качества Учителями качества. Формы консультирования – очная и заочная.

4 этап – защита функциональных проектов.

Защита функциональных проектов на уровне линейного предприятия/дирекции проводится с участием Учителя качества. Роль Учителя качества на защите определяется совместно с Дорожным менеджером. Подробная информация о процедуре защит указана в документе «Методические рекомендации по организации и проведению защит функциональных проектов».

6. Отчетность по деятельности

По завершении своего участия в проекте «Каскадное обучение» Учитель качества должен представить отчет о выполненной работе в установленной форме (Приложение 5), который направляется в Центр «Приоритет».

ПАСПОРТ ФП

Согласовано _____
Ф.И.О., должность, подпись
руководителя автора ФП

1.	Ф.И.О.	
2.	Должность	
3.	Дорога/Дирекция	
4.	Подразделение/Предприятие	
5.	Тема ФП	
6.	Тема ФП предыдущего каскада ¹	
7.	Цель ФП (SMART)	
8.	Этапы ФП и сроки их реализации	

Подпись автора ФП _____

¹ Тема ФП предыдущего каскада - это тема ФП, с которым взаимосвязан ФП Инструктора качества.

ОТЧЕТ ПО ПАСПОРТАМ ФП

№ п/п	Ф.И.О.	Должность	Дорога/Дирекция	Подразделение/ Предприятие	Тема ФП
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Подпись Учителя качества _____

РЕЗЮМЕ ФП

Согласовано _____
Ф.И.О., должность, подпись
руководителя автора ФП

1	Ф.И.О.	
2	Должность	
3	Дорога/Дирекция	
4	Подразделение/Предприятие	
5	Тема ФП	
6	Тема ФП предыдущего каскада	
7	Цель ФП (SMART)	
8	Реализованные мероприятия	
9	Полученные результаты ФП	
10	Экономический эффект ²	

Подпись автора ФП _____

² Экономический эффект – размер экономического эффекта, полученного к моменту защиты.

ОТЧЕТ ПО РЕЗЮМЕ ФП

№ п/п	Ф.И.О.	Должность	Дорога/Дирекция	Подразделение/ Предприятие	Тема ФП
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Подпись Учителя качества _____

ОТЧЕТ О ВЫПОЛНЕННОЙ РАБОТЕ
Этап «Обучение Инструкторов качества»

Ф.И.О.		Должность	Дорога (дирекция)
Место работы, город	Сроки работы	Лекционные занятия, часы	Практические занятия, часы

Этап «Консультирование и рецензирование»

№ п/п	Информация об Инструкторе качества		Проверка паспорта ФП (+/-)	Проверка резюме ФП (+/-)	Рецензии, шт.	Основная версия ФП (+/-)
	Ф.И.О.	Должность				
Итого						

Методические рекомендации по проведению лекционных занятий и групповых работ

Содержание

Введение	23
Особенности обучения взрослых	23
Отличие поведения Учителя качества от поведения преподавателя и руководителя	28
Взаимодействие Учителей качества и ассистентов	29
Цели обучения Инструкторов качества.....	31
Особенности обучения Инструкторов качества	31
Проведение лекционных занятий и групповых работ	31
Анализ аудитории	31
Вступление	32
Методика проведения групповых работ	35
Завершение	36
Общие рекомендации	40
Требования к проведению обучения	41
Приложение 1. Список рекомендуемой литературы	42

ВВЕДЕНИЕ

Цели проекта «Каскадное обучение работников ОАО «РЖД» в области управления качеством и лидерства»

Подготовка фундамента для создания системы менеджмента качества на основе лидерства.

Подготовка критической массы участников улучшений, накопление ими опыта улучшений, вовлечение их в процесс постоянных улучшений.

Развертывание функциональных проектов по ОАО «РЖД» и построение «дерева» проектов.

Цели Каскадного уровня 6

Подготовка Инструкторов качества в соответствии с Функциональной стратегией в области управления качеством ОАО «РЖД» ¹⁾.

Аккумулирование результатов предыдущих каскадов и их внедрение в деятельность линейных предприятий

Апробация разработанных элементов КИ СМК на линейных предприятиях ²⁾.

ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ

В 1986 году Алан Роджерс сформулировал основные отличия обучения взрослых – андрагогики, от обучения детей – педагогики.

Андрагогика (от греч. aner, родительный падеж andros – взрослый человек, agoge – руководство, воспитание) – обозначение отрасли педагогической науки, охватывающей теоретические и практические проблемы образования, обучения и воспитания взрослых. Основная задача андрагогики – сделать обучение взрослых людей более эффективным. Для этого необходимо учитывать особенности взрослых учащихся:

- **Личность обучаемого уже сформирована.**
- **Взрослые вовлечены в непрерывный процесс развития. Из этого следует, что скорость и направление обучения могут варьироваться применительно к разным людям.**
- **У взрослых существует потребность в обосновании (смысле).**

Известно, что взрослая аудитория очень внимательно относится к обоснованию того, зачем нужно изучать данный курс или раздел. Взрослые учащиеся хотят понять, стоит ли тратить время и силы на изучение того, что им предлагают. Взрослые учащиеся также интересуются (открыто или неявно) тем, что будет, если они «не выучат» (не изучат, не освоят) данный материал.

Хорошо видны две основные области проявления этой потребности:

- **потребность в решении практических, производственных задач;**
- **потребность в личностно-профессиональном развитии.**

Другими словами, взрослые готовы к изучению нового в целях изменения социальной роли или карьерного роста, при немедленном использовании полученных знаний, умений и навыков для получения эффективных (успешных) результатов саморазвития и развития организации.

¹⁾ Осуществить внедрение на линейных предприятиях стратегии соответствия и стратегии постоянных улучшений.

²⁾ Ввести в практику работы на линейных предприятиях применение основных инструментов качества, установленных в документах КИ СМК.

У взрослых существует потребность в самостоятельности.

Способность самостоятельно принимать решения, нести ответственность за эти решения – основная черта поведения и самосознания взрослого человека. Когда взрослый попадает в учебную обстановку, возникает противоречивая ситуация: человек как бы отбрасывается назад, в собственное прошлое, когда, сидя на школьной скамье, он находился в прямой или косвенной зависимости от учителя. Поэтому основное направление, по которому реализуется эта потребность, – возможность самостоятельного выбора из нескольких альтернатив.

- **Каждый обучаемый привносит в обучение собственные опыт, знания и эмоции.**

Жизненный опыт взрослых учащихся по содержанию и объему значительно превосходит опыт школьников или студентов. Особенно это относится к сотрудникам, участвующим в программах корпоративного обучения. Часто их опыт в некоторых областях превосходит опыт ведущего. При проведении обучения было бы неразумно не использовать это обстоятельство.

- **Базируясь на собственном прошлом опыте, взрослые вносят в обучение определенные ожидания относительно как способов обучения, так и собственных способностей к обучению.**
- **Назревшая необходимость – залог готовности к обучению.**

В привычной учебной ситуации «школьного» типа предъявление учебного материала уже само по себе предполагает желание или необходимость его освоить. В случае обучения взрослых людей даже указание руководства не всегда убеждает в том, что обучение им действительно необходимо. Взрослые обычно приходят обучаться с определенными намерениями. Поэтому обучение должно подразумевать и включать в себя признание целей, намерений, мотивации обучающихся.

- **Практическая направленность: ориентация на реальные задачи в реальном контексте.**

В традиционном образовании учебный материал выстроен в соответствии с логической структурой научного знания. В образовании взрослых материал курса сосредоточен вокруг типичных рабочих потребностей. Это соответствует одной из особенностей взрослых учащихся – вниманию к конкретным жизненным задачам, которое, как было показано выше, связано с потребностью в смысле. В этом проявляется одно из отличий от привычного обучения. В привычном обучении материал организован теоретическим способом, в то время как потребности в новых знаниях и умениях носят не обобщенный (отвлеченный), а ситуативный характер. Иначе говоря, обучаемый приходит с ожиданием, что его научат, как на рабочем месте нужно осуществлять действия, включенные в рабочий контекст, чтобы получить результат; вместо этого ему часто предлагают общую модель и общий подход, который должен в идеале привести к желаемым результатам, но излагается в таком общем виде, что ни действия, ни контекст, ни результаты не ясны для обучаемых.

Это расхождение заложено глубоко: учебные материалы организованы на теоретической основе, а логика стройной системы знаний расходится с характером прикладных знаний. И все же расхождение преодолимо. Путь преодоления – тематическая привязка теории к типичным ситуациям и потребностям организации, выстраивание другой логики – логики реальных действий. Источник такой логики – анализ реальных рабочих потребностей обучаемых и организации в целом.

- **Взрослые приходят обучаться из конкретной социальной среды и предъявляют к обучению требования, которые обусловлены**

целым рядом взаимоотношений: с родными, друзьями, соседями, коллегами по работе и т.д., другими словами, со своими культурными, образовательными, профессиональными запросами.

Сопротивление

Каждый, кому приходилось присутствовать на интенсивных групповых занятиях, знает, как непросто вовлекаются обучаемые в совместную напряженную работу. Поле взаимодействия становится «вязким», усилия ведущих с трудом преодолевают нематериализованное, но осязаемое сопротивление. Это сопротивление обучаемых может выражаться очень разнообразно.

Примеры проявления сопротивления:

- **неконструктивная критика высказываний ведущего;**
- **скептицизм;**
- **неуместное теоретизирование;**
- **отключение от происходящего и т.д.**

Невербальное проявление сопротивления: неестественная напряженная поза, изменение голоса, нежелание смотреть в глаза и т.д.

Симптомы сопротивления:

- **Защита**

Это чрезмерная пассивность, безразличие или явно выраженная агрессивность, несогласие, которые направлены на то, чтобы поддержать и отстоять свой устоявшийся опыт, знания, образ действий, профессионально-поведенческие привычки. Характерные проявления: отстраненность или явно отрицательная настроенность.

- **Рационализация**

Стремление отыскать любые возможные доводы, чтобы обосновать, объяснить, оправдать свои прошлые или текущие действия. Характерные проявления: отвлеченное теоретизирование, реплики типа «Да, но...».

- **Заведомое отрицание**

Отказ воспринимать новую информацию, подходы, способы работы, отрицание их актуальности, нужности, полезности. Обычно встречается в сочетании с рационализацией и защитой. Характерные проявления: негативное отношение к любой информации.

- **Безразличие**

«Вы поговорите, мы посидим, слушаем» – примерно так можно выразить безразличное отношение к обучению. Это один из вариантов пассивного сопротивления. «Все это, может быть, и хорошо, но не для меня», – говорит себе человек; благодаря этому он сохраняет осведомленность о происходящем и, будучи внутренне отключенным, поддерживает, как ему кажется, свою независимость.

Источники сопротивления

Сопротивление – это проявление закрытости, барьера перед освоением нового опыта. В обстановке обучения некоторая закрытость естественна и воспринимать ее следует спокойно, истоки ее нетрудно понять. В самом деле, задумаемся: на что направлены усилия Учителя качества, каков характер планируемых результатов? Это – освоение новых представлений, развитие новых навыков, изменения в образе действий, отношений. Иначе говоря, за несколько дней мы хотим добиться изменения на поведенческом (а иногда и на личностном!) уровне. Представьте свою реакцию, если кто-нибудь скажет, что собирается научить Вас

делать вашу работу эффективнее, особенно если эта работа – взаимодействие с людьми, а тем более руководство ими...

Итак, один из распространенных источников сопротивления – реакция обучаемых на ситуацию в компании, реакция, открытое проявление которой в рабочей обстановке осознанно или неосознанно подавляется и находит выход в обстановке обучения.

Назовем несколько распространенных **источников сопротивления**:

- **Опасения:** за обучением новым навыкам могут скрываться новые требования.
- **Страх неизвестного:** за обучением новым навыкам могут скрываться еще неизвестные (и потому пугающие) перемены в условиях работы, отсюда неосознанное побуждение доказать самим себе и окружающим, что никакие перемены не нужны.
- **Подозрения:** обучение нередко происходит в быстро меняющейся обстановке, когда в организации циркулируют слухи. Обучение, направленное на повышение эффективности работы, нередко воспринимается как пролог к сокращению штатов.
- **Отсутствие предварительной подготовки:** иногда направление на обучение проводится без предварительного согласования с обучаемыми, в последний момент, без должной организационной подготовки, в этих случаях решение руководства может вызвать внутренний протест.
- **Угроза статусу:** положение учащегося может восприниматься некоторыми обучаемыми (особенно тревожными, неуверенными в своей компетентности) как возможный подрыв своего имиджа.
- **Боязнь оценки:** опасения обучаемого, что сама обстановка обучения, выполнения заданий поставит его в положение проверяемого, что оценка его учебной работы или проявления его личных качеств станут предметом обсуждения сотрудников, поставит под сомнение его квалификацию, авторитет и т.д.
- **Протест,** вызываемый ситуацией на рабочем месте.
- **Привычка:** обучение новым навыкам означает переход к новым действиям, отказ от привычных (и поэтому удобных) стереотипов поведения.

Для личности естественно отстаивать свою целостность такой, какова она есть на данный момент, отвергать все, что воспринимается как возможность внешнего вторжения. Все перечисленные выше факторы вызывают к жизни энергию сопротивления.

Барьер или ступень?

«Преодолеть сопротивление, сломать сопротивление...» Слова говорят сами за себя. Считается, что сопротивление – барьер, а что еще можно сделать с барьером, как не преодолеть или разрушить? Следы такого представления видны в фразеологии, которую мы обычно употребляем, говоря о сопротивлении. Но для Учителей качества и менеджеров так относиться к сопротивлению необязательно.

Сопротивление – одна из естественных реакций человека. В технике не борются с силой трения, ее учитывают как одну из действующих сил. Сопротивление – это проявление энергии, а энергию всегда можно конструктивно использовать. Как работать с этой энергией?

Можно выделить две основные области работы с сопротивлением: профилактика и работа с реальным сопротивлением. Основные способы работы Учителя качества в этих областях следующие.

ПРОФИЛАКТИКА СОПРОТИВЛЕНИЯ	РАБОТА С СОПРОТИВЛЕНИЕМ
Профилактика опасений	Спокойное отношение
Обсуждение предстоящего обучения	Принятие
Предварительное вовлечение обучаемых	Осознание
Прояснение интересов и ожиданий	Обратная связь
Адаптация учебных материалов к потребностям обучаемых	Уточнение интересов и ожиданий
	Конструктивность, напоминание о деловых интересах и целях, организационном контексте обучения
	Адаптация процесса обучения под реальные потребности обучаемых

Пример работы с сопротивлением

Спокойствие

«Удивляюсь Вашему спокойствию, – говорил начинающий Учитель качества Н. своему коллеге. – Занятия еще не начались, а у половины группы уже такие лица, будто им смертельно скучно или тошно...» «Не вижу причин беспокоиться, – спокойно отвечал тот. – В начале обучения это бывает. И потом поймите: руководство приняло решение об обучении неделю назад, участников, наверное, известили накануне, предварительной работы с ними мы не проводили, так что ничего удивительного».

Принятие

– И Вы так спокойно к этому относитесь? – продолжал Н. – Посмотрите на лица, им ведь на все наплевать...
– Я их прекрасно понимаю, представляю себя на их месте, а к их состоянию отношусь как к факту, если хотите, как к погоде.

Осознание, обратная связь

«И как же Вы собираетесь с ними работать?..» Но Учитель качества уже заговорил с кем-то из участников. Занятие началось. Ведущий спросил участников, что они знают о тематике и целях обучения, какую информацию они получили. Он не пожалел времени на то, чтобы спросить каждого, и с интересом выслушал все ответы. Явные различия ответов вызвали улыбки самих отвечающих. Услышав, что некоторые узнали об обучении накануне вечером, Учитель качества спросил участников, было ли у них время, чтобы передать свои дела, подготовиться к уходу с работы на несколько дней. Несколько человек ответили, что не успели этого сделать и теперь очень нервничают. Учитель качества сказал, что с самого начала заметил напряженность на лицах и что он сам чувствовал бы себя неловко в такой ситуации. Он предложил участникам сделать все необходимые звонки в перерыве и затем спросил, готова ли группа начать работу. Ответ был единодушно положительным, настроение группы явно изменилось.

Резюме. Если за сопротивлением кроется нежелание осознать свои негативные чувства, отрицательное отношение, то предварительное вовлечение обучаемых, обсуждение с ними предстоящего обучения помогут предупредить и изменить эти проявления. Если сопротивление обучению уже сложилось к моменту начала работы, прояснение и принятие текущего состояния обучаемых и обратная связь помогут это отношение осознать. Прояснение интересов обучаемых, четкая ориентация обучения на деловые интересы и цели обучаемых и организации помогут перевести энергию сопротивления в энергию вовлеченности.

ОТЛИЧИЕ ПОВЕДЕНИЯ УЧИТЕЛЯ КАЧЕСТВА ОТ ПОВЕДЕНИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ И РУКОВОДИТЕЛЯ

В этом проекте роль Учителя качества отличается от роли классического преподавателя и руководителя. Под преподавателями мы подразумеваем тех, кто занимается педагогикой, т.е. работает с детьми. Учитель качества работает со взрослой аудиторией.

Руководитель также работает со взрослой аудиторией, но роли Учителя качества и руководителя в процессе обучения разные.

И для Учителя качества, и для руководителя важна содержательная часть работы обучаемых, ЧТО делают Инструкторы качества на занятиях, ЧТО предлагают в функциональных проектах. (Какие идеи предлагают, насколько эти идеи применимы в подразделениях, насколько реально их реализовать, что может помочь и помешать этому, какой эффект можно ожидать от внедрения данной идеи, как ее можно улучшить и т.д.).

При этом Учитель качества при проведении занятий или анализе функциональных проектов также обращает внимание на методическую часть, на то, КАК проходят занятия, идет работа обучаемых (какие методы в работе они применяют, как взаимодействуют между собой, как формулируют свои идеи).

Опыт деловой или преподавательский?

Участники обучения, работающие в организации над практическими задачами, вряд ли будут удовлетворены занятием, в ходе которого ведущий будет излагать модели, не подкрепленные собственным опытом, теоретические построения с примерами из литературы. Вместе с тем известны случаи, когда в качестве ведущих выступали опытные бизнесмены, менеджеры, финансовые работники. Обучаемые внимательно выслушивали рассказ об опыте работы и... оставались неудовлетворенными. Дело не в живости повествования, а в том, что обучаемые могут вынести из него для своей практики. Всегда ли можно перенести чужой опыт в иные условия?

Стереотипы восприятия чужого опыта

Мне это не нужно, мне это не подойдет, потому что это было:

- **не здесь** (опыт из другой страны, из другого региона, другого города);
- **не сейчас** (это было давно, не в этом году, не в этом квартале, не в том месяце);
- **не у нас** (не наша отрасль, не наш рынок, не наша организация).

Преодолеть эти неизбежные несовпадения помогает профессиональное мастерство Учителя качества, которое позволяет помочь обучаемым увидеть, понять, как приведенный пример, информация могут быть связаны с их работой, с проблемой, которая мешает ведущим эффективно трудиться, строить отношения и т.п. Для этого необходим предварительный анализ аудитории. Для нашего

проекта такую возможность дает обучение Учителей качества и их собственный опыт работы в ОАО «РЖД».

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ УЧИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА И АССИСТЕНТОВ

Для повышения эффективности занятия (достижения больших результатов за более короткое время), повышения управляемости группы и облегчения работы Учителя качества желательно проводить учебное занятие с ассистентом. В роли ассистента может выступать другой Учитель качества, который участвует в обучении данного потока (группы), но в данный момент не ведет лекцию. Это тоже маленькая команда, в которой все необходимые роли четко распределены.

Чтобы работа Учителя качества и ассистента была слаженной, рекомендуется заранее совместно разработать и обсудить сценарий занятия, распределить роли. При этом Учитель качества является ведущим. Во время обучения группы ассистент должен взаимодействовать с Учителем качества, а все разногласия необходимо улаживать за пределами занятий.

Давайте более подробно рассмотрим роль ассистентов.

Роль ассистентов

- **Помощь Учителю качества при проведении групповых работ**

Когда Учитель качества проводит групповую работу, ассистент помогает в управлении работой в группах: наблюдает за работой групп, управляет обсуждением, консультирует Инструкторов качества, сообщает Учителю качества, какая из групп уже завершила выполнение задания, а какой требуется дополнительное время. Это позволяет Учителю качества повысить управляемость процессом обучения, а Инструкторам качества получить максимальный результат от занятия. В некоторых случаях ассистент может самостоятельно провести некоторые групповые работы.

- **Капитализация результатов**

Ассистент фиксирует результаты групповых работ, домашних заданий (лучшие примеры), ценные идеи, высказывания обучаемых, т.к. обучаемые часто не успевают зафиксировать всю необходимую информацию.

Средства: запись в личном блокноте, запись на доске, на флип-чарте, фотографирование, копирование записей Инструкторов качества.

Применение

Собранная информация оформляется в виде текстов, слайдов, схем, фотографий и т.д. и раздается всем Инструкторам качества (в бумажном или электронном виде) для применения при разработке функциональных проектов и в производственной деятельности. Желательно раздавать материалы после каждого блока или в конце занятия. Это повышает наглядность достигнутых результатов.

- **Предоставление Учителю качества материала** (слайды, бланки для групповых работ, раздаточные материалы) в нужное время, при необходимости замещение Учителя качества. Для этого ассистенту необходимо знание материала курса, умение быстро ориентироваться в нем.

- **Предоставление обратной связи Учителю качества**

Для улучшения качества проведения занятий ассистент дает обратную связь Учителю качества. Для этого ассистенту рекомендуется наблюдать за поведением группы во время работы Учителя качества. Желательно фиксировать как находки, так и области для улучшения в работе Учителя качества. Также ассистент может использовать неформальную обратную связь, полученную от Инструкторов качества во время перерывов, до и после занятий (информацию, которую трудно получить на занятии, но которая очень важна).

- **Работа со временем**

Ассистент следит за соблюдением сценария занятия, временного регламента, отведенного на каждый блок (лекцию, групповую работу и т.д.). Он может подавать специально оговоренные сигналы Учителю качества (например, жестом указать на часы), чтобы показать, что время, отведенное на данный блок, подходит к концу.

- **Техническое сопровождение занятия**

Это подразумевает работу с ноутбуком, цифровым фотоаппаратом, копировальным аппаратом, камерой и т.д. для своевременного сбора информации и предоставления ее Инструкторам качества. Грамотное применение технических средств позволяет создать эффект отлаженного механизма, способствует повышению удовлетворенности обучаемых. Для предупреждения технических проблем на занятии ассистенту рекомендуется накануне обучения ознакомиться с тем, как работает оборудование, проверить совместимость электронной версии демонстрационного материала с программами, установленными на предоставленном оборудовании.

Оборудование

- *Цифровой фотоаппарат* позволяет экономить время на капитализацию результатов. Можно не переводить в текстовый файл то, что написано на доске, а передать фотографию. Кроме этого, фотография повышает узнаваемость и ответственность Инструкторов качества за результаты работы. Люди уже не могут сказать, что это делали не они.
- *Видеокамера*. Наглядная демонстрация изменений в поведении обучаемых. Использование видеокамеры для сохранения материала также повышает ответственность. Записи можно использовать как материал для анализа для ведущих.
- *Ноутбук*. Возможность работать за рамками аудитории.
- *Принтер* в аудитории и копировальный аппарат. Возможность быстрого размножения материала. Уменьшения количества материала, который необходимо обрабатывать после занятий.

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ ИНСТРУКТОРОВ КАЧЕСТВА

- Подготовка Инструкторов качества к разработке и реализации локальных проектов, направленных на постоянные улучшения в компании ОАО «РЖД».
- Знакомство с практическим инструментарием для проведения изменений.

ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ИНСТРУКТОРОВ КАЧЕСТВА

Обучение инструкторов качества направлено на получение знаний и отработку навыков, которые помогут Инструкторам качества эффективно разработать и внедрить функциональные проекты.

Для повышения ответственности обучаемых рекомендуется акцентировать внимание на серьезном отношении ОАО «РЖД» к функциональным проектам, необходимости их реализации.

Необходимо:

- максимально четко поставить задачу по подготовке функционального проекта и описать дальнейшие этапы работы;
- указать на успешный опыт участников предшествующих каскадов. Это поможет Инструкторам качества понять, что задачи, которые перед ними стоят, могут быть успешно решены, требования к ним высоки, но реалистичны. И возможный страх, и сопротивление обучаемых уменьшится.

ПРОВЕДЕНИЕ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ И ГРУППОВЫХ РАБОТ

Анализ аудитории

Подготовку к занятиям нужно начинать с анализа аудитории.

Ответьте на вопросы:

- Кто участвует в обучении?
(Пол, возраст, положение в компании, профессия, специализация, ...).
- Почему они пришли?
(Их заставили, им положено по должности, сами захотели).
- Каковы их потребности?
(Научиться, быть в курсе, принять решение).
- Насколько они подготовлены?
(Знают ли люди сокращения, специальные термины, если Вы в этом не уверены, лучше не их употреблять или кратко пояснять).

Дополнительно можно подумать над вопросами:

- Каковы ценности аудитории?
- Какие есть ограничения?
- Что подействует на аудиторию, а что нет? (Какие аргументы будут восприняты хорошо, какие плохо? Лучше опираться на логику или на эмоции? и т.д.).

Рабочая анкета для анализа аудитории

Данную анкету желательно заполнить Учителю качества при подготовке к занятиям.

1. Мои цели в отношении аудитории:

2. Ценности, наличие которых у данной аудитории следует учесть:

3. Конкретные потребности этой группы обучаемых:

4. Ограничения, которые следует принять во внимание в процессе выступления перед данной аудиторией:

5. Я оцениваю знание моей аудиторией темы и терминологии следующим образом:

Хорошо _____ Плохо _____

Средне _____ Неизвестно _____

6. Я оцениваю желание аудитории воспринять излагаемые мной идеи как:

Высокое _____ Низкое _____

Среднее _____ Неизвестно _____

7. До обучения коллеги так оценивали мои ораторские способности:

Хорошие _____ Плохие _____

Средне _____ Неизвестно _____

8. Примеры вспомогательных идей и аргументов, которые могут оказать на аудиторию позитивное воздействие:

9. Примеры вспомогательных идей и аргументов, которые могут вызвать негативную реакцию:

Вступление

Любое обучение требует вступления. Какие элементы точно должны в него входить, будет, естественно, зависеть от обстоятельств: Вы ведь не станете объяснять, кто Вы такой, если обращаетесь к работникам своего отдела.

Цели вступления:

- Привлечь внимание.
- Установить контакт с группой.
- Ввести в курс дела: ознакомить с темой, поставить задачи, определить правила работы.

Полное вступление состоит из нескольких основных элементов:

1. Приветственные любезности

Поздоровайтесь и объявите тему встречи. Например: «Здравствуйте, уважаемые коллеги! Я рад приветствовать Вас на проекте «Каскадное обучение в области управления качеством и лидерства»...

2. Знакомство

Представьтесь: назовите Ваше имя и должность, Ваш опыт, если это существенно, почему Вы имеете основания говорить о данной теме (Я....., преподаю в ВУЗе, который готовит специалистов для железной дороги в течение лет).

Попросите представиться Инструкторов качества, укажите, в какой форме они должны это сделать.

Это можно сделать несколькими способами:

1. Каждый называет свое имя, отчество, фамилию, должность.
2. Можно использовать бэйджи (у каждого до начала занятия есть бэйдж, ведущий их может раздать или предложить их разобрать).
3. Игра «Снежный ком». Используется для того, чтобы люди быстрее запомнили, как кого зовут. Все обучаемые встают в круг, чтобы все видели друг друга (могли прочитать надписи на бэйджах). Каждый Инструктор качества называет себя и всех, кто уже представился перед ним (по кругу). Такая игра способствует не только знакомству, но и улучшает атмосферу в группе.

3. Регламент работы

Сообщите группе время начала и окончания занятий, время перерывов. Предложите свой вариант, согласуйте его с группой. При этом уточните, как обучаемые привыкли заниматься, если они уже проходили обучение, когда удобнее уходить на обед и т.д.

Выбранный график не должен наносить ущерба программе. После 1 часа 30 минут рекомендуется перерыв на 10-15 минут. Если занятия длятся 8 академических часов, то 2 перерыва на 15 минут и перерыва на обед вполне достаточно.

Более частые перерывы расхолаживают людей. После перерыва людям нужно несколько минут, чтобы собраться, настроиться на работу.

Рекомендуемая продолжительность занятий – 8 часов в день.

4. Определение ожиданий

Спросите, что Инструкторы качества ожидают от обучения. Желательно, чтобы каждый обучаемый проговорил свои ожидания.

Определение ожиданий помогает скорректировать программу занятий, расставить акценты, создать нужный настрой. Ведущему важно оценить реалистичность ожиданий. Если в программе какой-то вопрос не рассматривается и включить его невозможно, об этом необходимо открыто сообщить обучаемым. Это позволит избежать неудовлетворенности при завершении работы.

Если предъявлены ожидания Инструкторов качества к самим себе и группе, то их можно рассматривать как публичные обязательства по обучению каждого и группы в целом.

Групповая работа «Определение ожиданий»

Время: 15 мин

Реквизит: листы для презентации (флип-чарт), маркеры.

Учитель качества: «На данном слайде написаны цели обучения. Но хотелось бы знать, что Вы ожидаете от этого обучения».

Инструкторы качества говорят, а Учитель качества записывает на флип-чарте.

Учитель качества: «Я постараюсь оправдать ваши ожидания, этот лист будет висеть на стене в течение всего обучения. В конце обучения мы вернемся к нему, и Вы скажете, оправдались ваши ожидания или нет.»

5. Правила работы:

Какие правила мы готовы соблюдать, чтобы достичь всего, что мы ожидаем?

Например:

- Выключать сотовые телефоны.
- Приходить вовремя.
- Не перебивать.
- Если нужно уйти, спрашивать разрешения.

Можно также установить правила, относящиеся к работе ведущего, в частности, хотите ли Вы, чтобы люди прерывали Вас, если у них есть вопросы, ждали конца раздела или оставляли все вопросы до конца занятия?

Групповая работа «Правила работы»

Время: 10 мин

Какие правила работы вы готовы принять, чтобы ваши ожидания оправдались?

Реквизит: листы для презентации (флип-чарт), маркеры.

Инструкторы качества говорят, а Учитель качества записывает на флип-чарте.

Учитель качества может дополнить список правил и попросить Инструкторов качества обдумать и принять их.

Желательно, чтобы лист с правилами висел в аудитории в течение всего обучения для того, чтобы обучаемые постоянно помнили о тех правилах, которые они приняли. Учитель качества может обращаться к правилам во время занятий. Например: Учитель качества задает вопрос, а Инструкторы качества молчат. Тогда Учитель качества обращает внимание на то, что принято правило: «Активно участвовать в занятиях», а теперь оно не выполняется и это может привести к тому, что ожидания Инструкторов качества не оправдаются.

6. Цели и структура обучения

Объясните Инструкторам качества цель обучения, желательно связать ее с ожиданиями. Расскажите о структуре материала, о формате работы и об этапах обучения.

Например: «Цель данного обучения – развить ваши навыки лидерства и провести улучшения в компании, Вы узнаете много новой информации и попытаетесь применить ее на практике, как вы и хотели (если это есть в ожиданиях), мы изучим следующие темы: Наша работа будет включать теоретические лекции, практические занятия и самостоятельную работу, вам предстоит разработать функциональные проекты и защитить их».

Дополнительные желательные элементы вступления

Хорошая шутка, которая имеет отношение к делу, забавна и вызывает громкий смех – отличный способ дать почувствовать, что все мы «дети одного племени». Тем не

менее, неудачная шутка имеет прямо противоположный эффект, от которого потом очень трудно оправиться. Таким образом, шутливое начало может оказаться довольно опасным с очень маленькой или незнакомой аудиторией.

Но есть и другие способы расположить к себе слушателя, например:

- Выражение ваших искренних чувств.
- Откровение о себе.
- Вопрос к аудитории («А вам известно, что...»).
- Риторический вопрос.
- Бытовой сюжет (я вот тут видел/а, как...).
- Пословицы, поговорки.
- Афоризмы, притчи, истории.
- Метафоры, сравнения («Наша компания подобна...»).
- Загадки.

Пословицы, поговорки, афоризмы, притчи, истории опираются на известные источники и требуют аккуратности при цитировании и пересказе. Если Вы не знаете или не помните автора цитаты, можно сказать «Один умный человек сказал...» или «В одной книге мне попало...», остальные пункты используются индивидуально с опорой на опыт общения.

Такие приемы срабатывают, потому что они показывают, что Вы такой же человек, как и все остальные, и не стремитесь подчеркнуть свое превосходство.

Методика проведения групповых работ

1. Характер работы:

Если учебная группа большая (25-50 человек), то для проведения групповых работ необходимо создавать малые группы. Это позволяет обучаемым быть активными, лишает возможности «отсидеться». В малой группе должно быть от 3 до 7 человек. Если участников группы менее трех, то им может не хватить информационного ресурса, если больше 7, то снижается активность. Формироваться группа может по разному принципу: кто кого меньше знает, по одинаковому или разному направлению деятельности и т.п. Все зависит от задачи, которую обучаемые должны решить.

2. Время работы:

Определите время на подготовку; время на презентацию результата работы группы.

3. Реквизит: Что необходимо для проведения работы?

Техника: компьютер, проектор, экран, возможно принтер, фотоаппарат.

Другое: доска, листы для презентации (флип-чарт), маркеры, цветные клеящиеся листочки, тексты, бланки для заполнения, бумага для письма каждому обучаемому, ручки и т.д.

4. Помещение:

Обратите внимание на размер помещения и возможность передвигать столы и стулья. Предложите Инструкторам качества сесть так, чтобы им было удобно общаться, и чтобы при этом одна группа не мешала другой.

5. Цель работы: Для чего проводится работа?

6. Инструкция: Что делать?

Если необходимо, то как? Объявите, сколько времени необходимо на подготовку, сколько на презентацию, в какой форме должна быть сделана презентация.

После инструкции рекомендуется задать группе вопросы: Что непонятно? Какие есть вопросы?

7. Проведение работы:

Во время работы Учитель качества с ассистентом наблюдают за работой групп, управляют обсуждением, консультируют Инструкторов качества, отвечают на вопросы.

8. Выводы: Что получили в результате?

Информацию нескольких групп, если это необходимо, можно обобщить. Предложите группе обсудить результаты работы. Вывод может сделать Учитель качества. Иногда выводы можно подготовить заранее, если из опыта или самого задания понятно, к чему должна прийти группа.

9. Капитализация результатов:

Рекомендуется обращать внимание Инструкторов качества на необходимость ведения записей. Сообщать, что именно необходимо записать.

При этом Учитель качества или ассистент фиксируют результаты практических работ, так как обучаемые часто не успевают отметить всю необходимую информацию (см. раздел «Взаимодействие Учителей качества и ассистентов»).

10. Связь:

Желательно продемонстрировать, как результаты работы связаны со следующей темой, с основной темой занятия, как их можно использовать для разработки функциональных проектов.

Например: «Мы изучили «Диаграмму Исикавы», теперь давайте попробуем применить ее на практике.»

Завершение

На первый взгляд, в окончании занятия нет ничего особенного: закрыть тему, собрать отзывы и дружески разойтись... Но вспомним направленность проводимого обучения – повысить эффективность организации. Завершение занятия (и каждого его блока) должно служить именно этой общей цели.

В завершении занятия можно условно выделить содержательную и процессуальную части. В конце занятия Учитель качества «закрывает» изучение предметного материала (тематическое заключение, завершение по содержанию) и процесс группового взаимодействия (завершение по процессу).

Тематическое заключение

Цель:

- Формулировка выводов.

Элементы:

Обязательные:

- Резюме выступления.
- Выражение благодарности за внимание.

Желательные:

- Шутка.
- Призыв к действию, приглашение, предложение, просьба.
- Compliment.
- Обращение к чувствам.

Хорошее заключение всегда возвращает аудиторию к материалу вашего введения. В завершении обязательно напомните основную цель всего обучения

или блока. Также желательно вернуться к ожиданиям Инструкторов качества и спросить: оправдались они или нет. Заключительная часть должна быть яркой и запоминающейся, желательно подтвержденной визуальными средствами (например, можно показать слайд с вопросом: «С чего мы начнем завтрашний день?»). Так как цель занятий – обучение, совершенствование навыков, повышение эффективности организации, то рекомендуется призвать к действию, предложить применить полученные знания и навыки на практике.

Завершение взаимодействия

Для повышения эффективности обучения Учителю качества рекомендуется просить и давать обратную связь Инструкторам качества. Желательно это делать в конце каждого учебного дня и по окончании обучения.

Ниже приведены некоторые правила обратной связи. Желательно ознакомить с ними Инструкторов качества.

Обратная связь

Как правильно давать обратную связь:

- Говорить о:
 - своих ощущениях,
 - реакциях,
 - мнениях,
- Говорить о конкретном, наблюдаемом поведении
- Выражать отношение к
 - поведению,
 - действиям,
 - результатам.
 - НЕ к личности человека.
- Предлагать возможные улучшения действий человека.
- Описывать то, что человек может контролировать.
- НЕ спорить, а пытаться убедить с помощью логики или фактов.

Рассмотрим эти правила на примере:

Говорить о своих ощущениях, реакциях, мнениях

Если обратная связь дается как абсолютная истина, оценка, особенно если это критическое замечание, это может обидеть человека, вызвать желание сопротивляться и спорить.

Например: «Вас тяжело слушать, Вы очень громко разговариваете!». Человек, получивший такую обратную связь, может подумать: «Кто дал Вам право оценивать меня! Да, иногда, когда требуется, я повышаю голос! Но другие считают это ораторским мастерством!».

Лучше сказать: «Когда Вы делали доклад, мне было сложно Вас слушать, так как я сидел прямо перед Вами, для меня Вы говорили слишком громко». В этом случае, человек может извлечь полезную информацию из данной обратной связи – его голос кажется слишком громким для человека сидящего прямо перед ним, но не для всей аудитории. Значит можно по-другому организовать пространство для презентации доклада и т.п.

Говорить о конкретном, наблюдаемом поведении

Вернемся к приведенному выше примеру. «КОГДА ВЫ ДЕЛАЛИ ДОКЛАД, мне было сложно Вас слушать, Вы говорили слишком громко». Это совершенно не означает, что в обычном разговоре человек говорит слишком громко и даже не

означает, что он всегда кричит на выступлениях. Поэтому, чтобы в следующий раз улучшить впечатление от доклада, ему нужно проанализировать проведение именно данного доклада. Возможно, именно в этот раз он решил воспользоваться микрофоном.

Выражать отношение к поведению, действиям, результатам, НЕ к личности человека

Общая информация, оценка, даже если она позитивная (например, «ты – молодец!») мало применима на практике. Человеку непонятно, что именно он сделал, что заслужил в Ваших глазах такую оценку, что ему нужно сделать, чтобы заслужить ее снова. Это правило особенно важно, если Ваша оценка или суждение негативное. Если Вы скажете человеку: «Ваш доклад не произвел на меня большого впечатления, наверное, Вы в этом деле не специалист!», Вы повесите человеку ярлык, обидите его. При этом он не будет знать, что необходимо изменить в своем поведении, чтобы Ваше отношение к нему изменилось.

Вариант: «КОГДА ВЫ ДЕЛАЛИ ДОКЛАД, мне было сложно Вас слушать, Вы говорили слишком громко» дает больше информации для улучшения.

Предлагать возможные улучшения действий человека

Вы сами можете предложить улучшения действий человека. Если рассматривать предыдущий пример, то Вы можете сказать: «Я предлагаю расставить стулья в аудитории полукругом....».

Описывать то, что человек может контролировать

В примере с докладом обратная связь была: «Когда Вы делали доклад, мне было сложно Вас слушать, Вы говорили СЛИШКОМ ГРОМКО». Быстро изменить манеру выступления, дикцию, достаточно сложно. А вот обращать внимание на громкость голоса во время выступлений, докладов, или по-другому организовать пространство для доклада вполне реально. Давая такую обратную связь, мы указываем человеку, что конкретно ему нужно изменить, чтобы улучшить наше взаимодействие. И это то, что человек действительно может изменить.

НЕ спорить, а пытаться убедить с помощью логики или фактов


Не каждый готов принять негативную информацию, даже если она подается в конструктивном ключе. Спорить в данном случае бесполезно. Но если необходимо донести информацию, то нужно использовать факты. Например: «Вы, наверное, заметили, что во время доклада некоторые люди пересаживались с первых рядов на последние. Мне кажется это потому, что на первых рядах Вас было слушать тяжело, Вы говорили слишком громко». Или: «Вы заметили, что во время доклада некоторые пересаживались на последние ряды. Как Вы думаете, почему?»

Как правильно получать обратную связь

- Слушайте внимательно.
- Не начинайте защищаться, мысленно отмечайте несогласие.
- Повторите то, что Вы услышали, чтобы проверить правильность своего восприятия. Просите пояснить и привести примеры.
- Тщательно оцените точность и возможную ценность того, что Вы услышали.
- Не проявляйте чрезмерной реакции на обратную связь, но изменяйте свое поведение в предложенном направлении и наблюдайте за результатами.

Для получения обратной связи предлагается использовать следующую форму:

Оцените полезность нашей встречи по 10-бальной шкале



1
10

Что было полезного?

Что можно улучшить?

Дополнительные вопросы:

- Что нового Вам удалось узнать?
- Что из известного Вы увидели по-другому?
- Как Вы собираетесь использовать полученные знания, опыт?

Отвечая на приведенные выше вопросы, Инструкторы качества суммируют новый опыт, намечают планы на будущее.

При заполнении формы Учителю качества важно следить за тем, чтобы Инструкторы качества соблюдали правила обратной связи, чтобы критические замечания подавались в форме предложений по улучшению.

Например, отвечая на вопрос: «Что можно улучшить?» – Инструктор качества может сказать: «Мало практических примеров». Это не предложение по улучшению. Корректная формулировка будет звучать: «Приводить больше практических примеров в лекциях».

Учитель качества может нарисовать данную форму на листе флип-чарта, задавать вопросы Инструкторам качества и записывать ответы на листе.

Обратите внимание, что в этом случае, скорее всего, Инструкторы качества будут повторять и развивать ответы друг друга. Если обучаемые начнут высказываться положительно и отмечать сильные моменты, то у группы будет сформировано положительное впечатление от занятий. Если же первые высказывания или высказывания лидеров будут негативными, то, возможно, другие обучаемые поддержат их, и общее впечатление будет негативным.

Если Учитель качества хочет получить независимое мнение каждого Инструктора качества, лучше раздать участникам эту форму и попросить ее заполнить.

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

- Используйте различные методы обучения: лекции, групповые работы, дискуссии и т.д. На протяжении всего обучения постоянно стимулируйте и провоцируйте дискуссии («Что Вы думаете по этому поводу?», «Как этот принцип работает в Вашем подразделении?», «Что Вы предложили бы в этой ситуации?», «Как Вы лично можете способствовать улучшению ситуации»). При обсуждении вопроса поощряйте выполнение тех инициатив, которые будут выдвинуты (например, оформить эту идею графически на доске или на листке, подготовить письменное предложение...). Следите за тем, чтобы в обсуждении участвовала вся аудитория, не было «выпадающих» и «засыпающих».
- Дискуссии могут развиваться не только по желанию Учителя качества (обращением к аудитории), но и по инициативе обучаемых. Для этого необходимо поощрять Инструкторов качества задавать вопросы, отвечать на вопросы.
- Во время обучения не забывайте акцентировать внимание на достижениях: индивидуальных и групповых. Поощряйте инициативу, высказывание идей, желание поделиться опытом.
- Обращайте внимание Инструкторов качества на необходимость ведения записей, сообщайте, что именно необходимо записать.
- Не используйте оценочные суждения («если Вы так думаете, то это плохо» и т.п.). Избегайте любых форм навязывания мнения. Не «продавливайте» уже готовые идеи без обсуждения и общего согласия.
- Скорость мышления и речи у разных людей разная. Инструкторы качества – люди, работающие на производстве, редко проходят подобное обучение, выступают на публике. Поэтому для них представляет сложность быстро и четко формулировать свои мысли. Создавайте доброжелательную атмосферу, давайте достаточно времени на размышления после заданного вопроса, терпеливо ждите, пока Инструкторы качества подготовят ответ.
- Чаще хвалите и аплодируйте выступающим. В начале обсуждения любой работы поблагодарите Инструктора качества (или группу) за проделанную работу, отметьте находки, удачные моменты в работе. Делайте это искренне. Если вы будете хвалить умело и по делу, то восприимчивость к дальнейшим критическим замечаниям повысится. Переходите к критическим замечаниям только после похвалы. При этом необходимо оценивать не личность Инструктора качества, а конкретные действия, предложения, представленные в работе – то, на что обучаемый может повлиять. Критические замечания лучше давать в форме предложений по улучшению работы.
- Некоторые виды работ иногда удобнее всего давать группам в качестве домашнего задания, когда они могут спокойно все обсудить, есть время обдумать вопрос.
- При подготовке теоретического материала постоянно обращайтесь к Инструкторам качества, чтобы обсудить с ними их опыт в этой области. С какими проблемами они сталкивались? Как они их решали? Как рассматриваемая методика может помочь в решении сложных вопросов.
- Постоянно показывайте связь изучаемого на занятиях материала с функциональными проектами и практической деятельностью Инструкторов качества. При этом не превращайте занятия в производственные совещания, а рассматривайте наиболее проблемные в рамках представленной теории: с позиций стратегий реализации КИ СМК, инструментария и методологии лидерства.

- Собирайте обратную связь от Инструкторов качества по каждому учебному блоку. Используйте обратную связь как возможность: оценить качество усвоения материала, узнать отношение обучаемых к предлагаемому материалу, улучшить что-то в своей работе и так далее. Если при общении с группой не удастся получить обратную связь, то воспользуйтесь перерывами до и после занятий и обеденным перерывом для получения личного мнения нескольких обучаемых.
- Постоянно улучшайте процесс обучения.
- Старайтесь излагать материал интересно. Эмоциональная составляющая очень важна, необходимо увлечь аудиторию, подать материал ярко и разнообразно. Скучный и монотонный монолог неприемлем. Используйте шутки, пословицы, известные высказывания, чтобы разрядить обстановку. Это будет способствовать и лучшему восприятию, и запоминанию информации.

ТРЕБОВАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ОБУЧЕНИЯ ИНСТРУКТОРОВ КАЧЕСТВА

- Сохранение основных идей, заложенных в материалах обучения.
- Сохранение структуры обучения.
- Знание материалов обучения (свободно ориентироваться в материалах) и дополнительной литературы.
- Проведение групповых работ.
- Получение и предоставление обратной связи.
- Демонстрация связи материала занятий с функциональными проектами и практической деятельностью Инструкторов качества.
- Обсуждение функциональных проектов.
- Капитализация результатов.
- Использование дискуссий при обучении.
- Поддержание уважительного отношения к Инструкторам качества, реализация «принципа равенства» (не использовать оценочных суждений: избегать любых форм навязывания мнения, психологического давления).
- Учет особенностей обучения взрослых:
 - Объяснение необходимости изучения данного материала.
 - Предоставление возможности для самостоятельной работы, предоставление некоторой свободы в процессе обучения (например, возможность скорректировать программу).
 - Учет ожиданий и потребностей обучаемых.
 - Подача материала обучения, исходя из уровня знаний и опыта Инструкторов качества.
- Активность Инструкторов качества (задавать вопросы, обсуждать проблемы).
- Поддержка Инструкторов качества (выражение благодарности за работу, аплодисменты после выступлений).
- Четкая, слаженная работа Учителя качества и ассистента на занятии, четкое распределение ролей и обязанностей.

Приложение 1
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я: Научно-практич. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2002. – 224 с.

Мэндел С. Навыки эффективной презентации / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 96 с.

Джексон Пол . 58 1/2 импровизации на тренинге / Пер. с англ. А. Шарковой. – М.: ООО «Бегин групп», 2004. – 178 с.

Методические рекомендации по проведению консультирования инструкторов качества при выполнении ими функциональных проектов

Содержание

Введение	44
Консультирование при выборе и обосновании темы функционального проекта	44
Консультирование при выполнении функционального проекта	47
Методические рекомендации	48

ВВЕДЕНИЕ

Данная работа может проводиться один или более раз.

Консультирование по выбору темы проекта и по его выполнению может проводиться индивидуально с каждым Инструктором качества или в формате групповой работы. Ниже приведено описание проведения консультирования в формате групповой работы. Если Вы проводите индивидуальное консультирование, то необходимо исключить из работы соответствующие этапы.

Индивидуальное консультирование может проводиться в очной и заочной формах.

При заочной форме материалы функционального проекта, возникающие вопросы Инструкторов качества, рекомендации Учителя качества обсуждаются по телефону или передаются по электронной почте.

Центром технической политики дороги будет разработан список рекомендуемых тем функциональных проектов (ФП), на основе которого Инструкторам качества необходимо будет выбрать вид и тему ФП.

Функциональные проекты по направленности изменений подразделяются на два вида:

функциональный проект улучшений – проект, направленный на улучшение оперативной деятельности на конкретном объекте с получением практических результатов;

функциональный проект внедрения элементов системы качества – проект, направленный на адаптацию стандартов корпоративной интегрированной системы менеджмента качества (КИ СМК) на конкретном объекте.

При консультировании необходимо учитывать вид функционального проекта³.

При консультировании функционального проекта внедрения элементов системы качества рекомендуется руководствоваться не только данными методическими рекомендациями, но и справочным руководством «Разработка и внедрение СМК на основе ИСО 9001:2008 в линейных предприятиях ОАО «РЖД».

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПРИ ВЫБОРЕ И ОБОСНОВАНИИ ТЕМЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Мы представляем два варианта проведения групповой работы. До проведения консультации Учитель качества должен определиться с той формой работы, которая больше подходит в конкретной ситуации.

³ Далее по тексту термин «функциональный проект» или «ФП» относится к функциональным проектам обоих видов.

Вариант 1

№	Описание	Вопрос	Ответ
1.	Цель групповой работы	Для чего?	Помочь Инструкторам качества выбрать и обосновать тему функционального проекта, уточнить, разъяснить требования к данной работе, ответить на вопросы, помочь в разработке функционального проекта
2.	Инструкция по проведению групповой работы	Что делать?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учитель качества собирает группу Инструкторов качества. 2. Учитель качества предлагает одному из Инструкторов качества представить: <ul style="list-style-type: none"> • Формулировку темы функционального проекта. • Какие проблемы и почему были выделены как актуальные. • Какая проблема и как была выбрана для решения / Какой элемент системы качества выбран для внедрения. • Анализ текущей ситуации (диаграмма баланса сил, диаграмма Исикавы). • Цели (по методике SMART). • План проекта (этапы, сроки (диаграмма Ганта), команда проекта). 3. Учитель качества задает уточняющие вопросы (это могут быть вопросы, предложенные в «Методических указаниях по выбору темы и выполнению функционального проекта» или другие), дает предложения по улучшению, отвечает на вопросы выступающего. 4. Учитель качества предлагает другим Инструкторам качества задать вопросы выступающему и дать предложения по улучшению. 5. Учитель качества предлагает Инструкторам качества улучшить свои работы, используя рекомендации, данные выступающему, если они, конечно, применимы к конкретным работам. Затем Учитель качества отвечает на вопросы Инструкторов качества . <p>Если необходимо, Учитель качества повторно объясняет инструментарий (диаграмму баланса сил, диаграмму Исикавы и т.д.) и их применение</p>
3.	Реквизит	Что необходимо для проведения работы?	Доска, маркеры, ноутбук, экран, мультимедийный проектор
4.	Длительность всей групповой работы	Сколько времени?	Зависит от численности группы
5.	Вывод	Что получили в результате?	В результате Инструкторы качества получают более полное представление о том, как осуществить выбор и обоснование темы функционального проекта, о возможностях применения

Вариант 2

№	Описание	Вопрос	Ответ
1.	Цель групповой работы	Для чего?	Помочь Инструкторам качества сформулировать тему функционального проекта, уточнить, разъяснить требования к данной работе, ответить на вопросы, помочь в разработке функционального проекта
2.	Инструкция по проведению групповой работы	Что делать?	Учитель качества собирает группу Инструкторов качества. Из участников группы создаются команды по 5-7 человек. В командах обсуждается формулировка темы функционального проекта каждого участника команды. Тема проверяется по вопросам, предложенным в «Методических указаниях по выбору темы и выполнению функционального проекта». Инструкторы качества дают друг другу рекомендации, предложения по улучшению формулировок. По окончании обсуждения в команде каждый Инструктор качества презентует формулировку темы всей группе. Получает рекомендации от Учителя качества и участников других команд
3.	Реквизит	Что необходимо для проведения работы?	Доска, листы для презентации, маркеры, цветные клеящиеся листочки
4.	Длительность всей групповой работы	Сколько времени?	2-2,5 часа
5.	Время выполнения задания	Сколько времени?	1 час
6.	Время на презентацию результатов работы	Сколько времени?	1-1,5 часа
7.	Вывод	Что получили в результате?	В результате Инструкторы качества должны иметь представление о том, как осуществить выбор и обоснование темы функционального проекта. Кроме того, Инструкторы качества получают опыт выступления

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА

№	Описание	Вопрос	Ответ
1.	Цель групповой работы	Для чего?	Помочь Инструкторам качества разработать функциональный проект, уточнить, разъяснить требования к данной работе, ответить на вопросы, помочь подготовиться к защите функционального проекта
2.	Инструкция по проведению групповой работы	Что делать?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учитель качества собирает группу Инструкторов качества. 2. Учитель качества предлагает одному из Инструкторов качества представить: <ul style="list-style-type: none"> • Детальный план функционального проекта в соответствии с «Методическими указаниями по выбору темы и выполнению функционального проекта» или справочным руководством «Разработка и внедрение СМК на основе ИСО 9001:2008 в линейных предприятиях ОАО «РЖД». • Результаты мониторинга проекта <ul style="list-style-type: none"> – На каком этапе находится разработка проекта? – Что сделано, а что предстоит сделать? – Причины отклонений от плана? – Какие корректирующие действия запланированы и проведены? – Какие трудности в реализации проекта существуют на данном этапе? 3. Учитель качества задает уточняющие вопросы (это могут быть вопросы, предложенные в «Методических указаниях по выбору темы функционального проекта» или другие), дает предложения по улучшению, отвечает на вопросы выступающего. 4. Учитель качества предлагает Инструкторам качества задать вопросы выступающему и дать предложения по улучшению. 5. По результатам обсуждения Учитель качества дает предложения по улучшению функционального проекта выступающего. 6. Учитель качества предлагает Инструкторам качества улучшить свои работы, используя рекомендации, данные выступающему, если они, конечно, применимы к конкретным работам. Затем он отвечает на вопросы Инструкторов качества. <p>Если необходимо, Учитель качества повторно объясняет инструментарий и его применение для разработки функционального проекта</p>
3.	Длительность всей групповой работы	Сколько времени?	1,5 часа
4.	Время выполнения задания	Сколько времени?	1 час.
5.	Время на презентацию результатов работы	Сколько времени?	15-30 мин
6.	Вывод	Что получили в результате?	В результате групповой работы Инструкторы качества получают более полное представление о том, как им оформить функциональный проект, о возможностях применения инструментария. Кроме того, Инструкторы качества получают некоторый опыт в проведении защиты

№	Описание	Вопрос	Ответ
			проекта

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Как задавать вопросы

Вопросы задаются НЕ для того, чтобы оценить проделанную работу, похвалить или покритиковать Инструктора качества, а для того, чтобы помочь Инструктору качества наилучшим образом подготовиться к защите функционального проекта, привести свою работу в соответствие с критериями оценки, выявить сильные стороны работы и грамотно их преподнести, а также определить области для улучшений и варианты возможных улучшений.

Вопросы призваны помочь Инструктору качества в дальнейшей разработке проекта (уточнить цели, направления работы, натолкнуть на новые идеи и способы их реализации).

Данная рекомендация распространяется не только на Учителя качества, но также на всех Инструкторов качества в группе. Перед началом обсуждения Учитель качества должен объяснить Инструкторам качества, как правильно задавать вопросы. Это позволит уменьшить напряжение и сохранит доброжелательную обстановку в группе.

Пример:

Инструктор качества сообщает: «Я сформировал команду», – но не описывает, каким образом он это сделал.

Вопрос Учителя качества: «Каким образом Вы сформировали команду?»

Инструктор качества : «Моим руководителем был издан приказ о формировании команды. Я собрал своих подчиненных, рассказал им о проекте, спросил, кто из них хочет в этом поучаствовать. Вызвалось несколько добровольцев. Затем издал приказ о составе команды.»

Учитель качества: «Если это не описано в работе, я рекомендую внести данную информацию и обязательно указать, что команда формировалась на добровольной основе, так как это является сильной стороной вашей работы».

Обращайте внимание на формулировки

Инструкторы качества – люди, работающие на производстве, которые не очень часто проходят обучение, еще реже пишут курсовые, дипломные и другие подобные работы, при этом базовое образование (среднее или высшее) получено давно. У них могут возникнуть сложности с формулированием мыслей в письменной форме, со стилем изложения, особенно на непривычную для них тему, из-за этого могут потеряться важные моменты в работе.

Возможно, что человек совершил какие-то важные действия, но не посчитал их значимыми, не посчитал необходимым описать их в работе или не придавал значения формулировкам.

Например, в приведенной выше ситуации Инструктор качества может написать в работе: «Я сформировал команду согласно приказу», – но не указать, что он сначала согласовал с сотрудниками участие в проекте, а затем уже выпустил приказ с пофамильным составом команды. В результате на защите комиссия может подумать, что команда собрана принудительно, а не добровольно, что не является сильной стороной работы. С другой стороны, то, что автор захотел и

смог учесть пожелания людей, имея приказ руководства на руках, характеризует его как лидера, и является большим плюсом к оценке его работы.

В данном случае Инструктору качества необходимо рекомендовать более подробно описать свои действия. Также в подобных случаях, чтобы продемонстрировать преимущества работы, можно помочь исправить формулировки. Например, написать такую фразу: «Команда была сформирована по добровольному принципу» – вместо: «Я сформировал команду согласно приказу».

Мотивация людей к участию в проекте

Необходимо задавать Инструкторам качества вопросы и просить их отразить в работах:

- Кто и почему работает, будет работать в команде проекта?
- Кто и почему применяет, будет применять результаты проекта?
- Кто и почему оказывает, будет оказывать поддержку Вам и Вашей команде?
- Что Вы и Ваша команда сделали, делаете, будете делать для того, чтобы мотивировать этих людей?

Возможные трудности

Далее приведены примеры часто встречающихся трудностей, которые могут возникнуть при проведении подобной групповой работы. Конечно же, не стоит ориентироваться только на этот список. В каждом конкретном случае Учитель качества должен решать вопрос в зависимости от ситуации.

Инструктор качества не может выделить проблему

Возможно, Инструктору качества кажется, что все проблемы взаимосвязаны, решить их все он не в состоянии. А без решения одной из этих проблем нельзя решить другие.

В данном случае рекомендуется задать следующие вопросы:

- На решение какой проблемы(-м) Вы можете повлиять?
- Какая из выделенных Вами проблем является наиболее интересной для Вас? Какую Вы считаете самой важной?
- Решение какой проблемы принесет наибольший результат для компании?
- Что лично Вы и Ваша команда можете сделать для ее решения?
- Кто еще влияет на ее решение, кого еще Вам необходимо привлечь для решения данной проблемы?
- Что эти люди могут сделать для ее решения?
- Кого из них Вы можете привлечь в свою команду?

После ответов на вопросы Учитель качества должен подвести итоги и, если необходимо, дать рекомендации. Например, «привлеките Ивана Ивановича в свою команду. Подумайте о том, что Вы можете сделать, чтобы люди, которые могут помочь Вам в реализации проекта, захотели участвовать в нем? Тех, кого Вы не можете привлечь в команду, попросите о поддержке».

В конце Учитель качества обязательно должен подвести итог. «Теперь Вы знаете, какую проблему Вы будете решать, кто Вам нужен для ее решения, чья и какая поддержка Вам понадобится. Теперь Вам необходимо более детально проработать план проекта».

Инструктор качества не может сформулировать тему работы

Для решения данной проблемы рекомендуется задать Инструктору качества вопросы, предложенные для формулировки темы в «Методических указаниях по

выбору темы и выполнению функционального проекта», обсудить с ним ответ на каждый вопрос.

Работа входит в функциональные обязанности, запланирована или начата до участия в проекте

Иногда обучаемые выбирают темы функциональных проектов, которые входят в их непосредственные обязанности, или те проекты, которые им уже поручено выполнить руководством, работа над которыми уже начата.

В данном случае Инструктору качества можно порекомендовать следующее:

1. Выполнить данную работу с учетом требований к функциональному проекту и применением изученного инструментария. При этом продемонстрировать отличия данной работы от повседневной деятельности. В работе особое внимание обратить на методы и инструменты выполнения проекта, на новые идеи и улучшения, предложенные и реализованные в ходе работы.
2. Изменить тему работы.

Работа может быть выполнена одним человеком без привлечения команды

В данном случае Инструктору качества можно порекомендовать следующее:

1. Рассмотреть проблему более широко, например, рассмотреть ее взаимосвязь с другими проблемами, или рассмотреть решение данной проблемы не в одном, а в нескольких подразделениях.
2. Рассмотреть проблему более детально, в нескольких аспектах.
3. Сделать упор в работе на реализацию функционального проекта и привлечь в команду тех, кто будет применять результаты данной работы.
4. Изменить тему работы.

Пример:

Тема: «Разработка памятки о мотивации рабочих методами нематериального стимулирования с целью вовлечения персонала в процессы улучшения и сокращения всех видов потерь для специалистов депо».

Памятку может разработать один человек. Но данная памятку будет работать эффективнее, если к ее разработке привлечь тех, для кого она создается – специалистов депо. Обсудить с ними их цели, мотивы, потребности, стиль изложения в памятке, применяемые термины. Необходимо, чтобы памятка была написана на ПОНЯТНОМ ИМ языке.

После того как памятка будет разработана, можно предложить провести апробирование, затем проанализировать, что изменится в системе стимулирования рабочих и какие это даст результаты. Для того чтобы понять эффект от внедрения данной памятки, необходимо определить мотивацию рабочих до и после ее применения, а также измерить уровень потерь. Для новых этапов работы необходимо привлечь других людей.

Работа направлена на изменения деятельности сотрудников, не участвующих в разработке проекта

Если в функциональном проекте предполагается разрабатывать рекомендации для людей, не участвующих в разработке данного проекта, необходимо привлечь их к обсуждению данной работы. Согласны ли они воспользоваться данными рекомендациями? Что необходимо сделать команде, чтобы эти люди захотели и стали применять данные рекомендации? В каком виде они хотят получить данную информацию? Что бы они хотели изменить, дополнить, исключить? Организация

процесса обсуждения, согласования и их результаты должны быть описаны в работе.

Если автор проекта не смог получить согласия на внедрение проекта (заранее уверен, что не сможет согласовать свои предложения) с теми, кому они предназначены, необходимо изменить данную часть работы или изменить тему работы.

Пример

Тема: «Разработка правил взаимодействия для руководителей Департаментов для сокращения времени принятия решений». Для того чтобы работать над данной темой, необходимо получить согласие руководителей Департаментов.

Затраты на реализацию проекта не окупаются, экономический эффект от реализации проекта ниже затрат на его реализацию

В данном случае Инструктору качества можно порекомендовать следующее:

1. Разработать менее затратные способы реализации проекта.
2. Привести обоснование необходимости реализации данного проекта, полезности, практичности, применимости данного проекта и согласовать тему с высшим руководством.
3. Изменить тему работы.

Перечисленные выше сложности могут быть выявлены как на этапе выбора и обоснования темы, так и на этапе разработки функционального проекта. Поэтому необходимо обращать на них внимание как при консультировании при выборе и обосновании темы, так и при консультировании при разработке функционального проекта.

Методические рекомендации по выполнению рецензирования функционального проекта

Содержание

Введение	53
Методика рецензирования проекта	53
Анализ проекта	53
Форма представления рецензии	54
Приложение 1. Пример проекта с текстом, выделенным цветом	55
Приложение 2. Примеры рецензий	55

ВВЕДЕНИЕ

Цели проведения рецензирования:

- оказание помощи и информационной поддержки Руководителям функциональных проектов;
- подготовка рекомендаций по улучшению проекта, сделанные независимой стороной.

МЕТОДИКА РЕЦЕНЗИРОВАНИЯ ПРОЕКТА

Процедура рецензирования состоит из двух этапов:

внимательное ознакомление с текстом проекта;

анализ проекта.

При анализе проекта необходимо руководствоваться «Методическими указаниями по выбору темы и выполнению функционального проекта» и справочным руководством «Разработка и внедрение СМК на основе ИСО 9001:2008 в линейных предприятиях ОАО «РЖД» и учитывать особенности каждого вида проекта.

АНАЛИЗ ПРОЕКТА

При анализе проекта уделите внимание следующим аспектам и прокомментируйте их в рецензии, если это необходимо.

- Формулировка темы проекта – четкая и понятная.
- В работе выдержана общая структура функционального проекта: введение, основная часть, заключение.
- Четко определена проблема, ее выбор обоснован.
- Цель проекта определена в соответствии с методикой SMART (конкретна, достижима, полезна, связана с целями и политикой ОАО «РЖД», ограничена временными рамками).
- Представлена команда проекта, при этом автор проекта должен являться ее лидером.
- Корректно используется различный инструментарий: диаграмма баланса сил при анализе проблемы (диаграмма Исикавы – если это необходимо), диаграмма Ганта при планировании проекта, статистические методы, визуализация и/или другой инструментарий.
- В проекте присутствует описание мониторинга процесса реализации проекта. Это может быть представлено в виде описания методов мониторинга реализации проекта, результатов мониторинга, корректирующих действий в ходе реализации проекта.
- В тексте продемонстрирована взаимосвязь данного проекта с проектами предыдущих каскадов по той же тематике.
- Наличие рекомендаций по продолжению работы, сделанной во время реализации Проекта «Лидерство как система. Школа лидерства»: выполненный функциональный проект может быть частью какой-то другой Программы; результаты проекта могут быть распространены и использованы в других подразделениях ОАО «РЖД».
- В проекте представлены и описаны четкие, измеряемые результаты (что сделали, чего добились), а не что «хотели бы». Результаты соответствуют поставленным целям.

- Теоретический материал представляется в самом минимальном объеме, только самая необходимая информация.
- Изложение материала логичное, последовательное, четко ориентированно на цели работы.
- Наличие в проекте расчета экономического или косвенного эффекта от осуществления проекта.
- Список может быть дополнен и изменен по усмотрению рецензента.

ФОРМА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РЕЦЕНЗИИ

Рецензия может быть представлена в двух формах:

- 1) проект с текстом, выделенным цветом (пример в приложении 1);
 - 2) письменная рецензия с анализом проекта (примеры рецензий в приложении 2).
- При изучении и анализе текста предлагается использовать выделение текста цветом.

- Текст, содержащий сильные стороны работы, на которые надо опереться в дальнейшем, выделен **КРАСНЫМ** маркером.
- Текст, содержащий неопределенности и нуждающийся, по Вашему мнению, в доработке, выделен **ЖЕЛТЫМ** маркером.
- Текст, содержащий области для улучшения, выделен **ЗЕЛЕНЫМ** маркером.
- Комментарий рецензента отмечается цветом букв.

Приложение 1
ПРИМЕР ПРОЕКТА С ТЕКСТОМ, ВЫДЕЛЕННЫМ ЦВЕТОМ

Здесь приводится часть описания проекта.

3. Выбор рабочей группы

Основная рабочая группа сложилась из трех человек. В нее вошли:

Группа формировалась по принципу наибольшей заинтересованности в конечном результате, так как все эти люди являются прямыми потребителями информации и больше других заинтересованы в конечном результате. Чем меньше времени мы будем тратить на проверку и исправление информации в базах, тем больше времени останется для выполнения своих прямых обязанностей.

(Из вышесказанного можно сделать вывод, что Ваше предложение облегчает Вашу работу и работу Вашей команды. А как оно отразится на работе других сотрудников, например, операторов? Как при разработке документа учитывались мнения людей, которым предстоит его применять? Обычно любые нововведения вызывают сопротивление людей. Почему они с энтузиазмом примут новый документ? Что Вы будете для этого делать?)

Для того чтобы разрабатываемое положение не расходилось по духу и принципам с другими документами, принятыми в компании, к работе привлекались ...

Приложение 2
ПРИМЕР РЕЦЕНЗИИ 1

Здесь приводится отрывок рецензии.

Уважаемый!

Мы проанализировали Ваш функциональный проект. Из него мы сделали вывод, что Вы полностью освоили основные идеи, представленные на обучении, изучили дополнительную литературу, проделали большую практическую работу и предложили интересную и полезную идею (систему действий). Теперь мы рекомендуем Вам обратить внимание на следующие моменты:

1. Четкая формулировка проблемы, обоснование актуальности проблемы.
2. Взаимосвязь предлагаемой системы действий с политикой ОАО «РЖД» (Какое положение политики послужило основой для разработки данной темы?), с функциональными проектами предыдущих каскадов.
3. Взаимосвязь предлагаемой системы действий с существующими документами компании. (Документы, появившиеся в ходе или по результатам осуществления Вашей программы, будут дополнять, заменять или изменять существующие документы?)

С уважением ...

ПРИМЕР РЕЦЕНЗИИ 2

Здесь приводится отрывок рецензии.

Рецензия на функциональный проект _____

Положительные моменты работы:

1. Повышение эффективности деятельности..., несомненно – одна из важнейших задач современной организации и представленная работа затрагивает важную и полезную тему. В работе изложен комплексный подход к проблеме...
2. В работе использована современная методология: диаграмма баланса сил, оценка «360 градусов», анкеты для проведения интервью...

Области для улучшений:

1. Если возможно, выделите в работе более четко следующие моменты:
 - постановку задачи;
 - способы решения поставленной задачи;
 - полученные результаты и выводы;
 - было ли внедрение результатов данной работы;
 - результаты внедрения;
 - степень вашего личного участия в данной работе.
2. Укажите, пожалуйста, являются ли данные методологии принципиально новыми или являются модификациями ранее использованных методологий.

Технические замечания:

1. Опечатка в оглавлении.
2. Приложения лучше размещать в конце текста (приложения 3.1 и 4.1), а в тексте давать ссылки на все приложения.
3. Стр. 41. Укажите, пожалуйста, пункты стандарта ИСО 9001, требования которых вы приводите в работе...

С уважением ...

Методические указания по организации и проведению защит функциональных проектов

Содержание

1. Цели защиты функциональных проектов.....	58
2. Организационная часть.....	58
3. Общие рекомендации.....	58
4. Методические указания по системе оценки функционального проекта	60
4.1 Структура оценки.....	60
4.2 Балльная оценка и подсчет баллов.....	62

1. ЦЕЛИ ЗАЩИТЫ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

1. Продемонстрировать достигнутые результаты, значимость работы, связь целей проекта и ОАО «РЖД», а также полученные в проекте «Каскадное обучение работников ОАО «РЖД» в области управления качеством и лидерства. Каскадный уровень 6» знания и навыки.
2. Поддержать каскадную организацию преобразований и информировать своих коллег о выполненных работах.

2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЧАСТЬ

Состав приемной комиссии (4–5 человек):

- Функциональные руководители Инструкторов качества.
- Учитель качества.
- Преподаватель ГК «Приоритет» (на Каскадах 5–6 выборочно).
- Секретарь.

Состав комиссии утверждается за 7 дней до установленной даты защиты функциональных проектов. Присутствие членов оценочной комиссии на защите обязательно.

Участники приемной комиссии получают информацию о требованиях к проектам, о принципах оценивания (доброжелательность, поддержка, уважительное отношение к Инструкторам качества независимо от достигнутых результатов), о шкале оценок. Данная информация есть в разделе «Методические указания по системе оценки функционального проекта».

Помещение:

Должно быть достаточно большим, чтобы Инструкторы качества приемная комиссия, а также другие заинтересованные слушатели – участники проектных команд чувствовали себя в нем комфортно.

Оборудование:

Мультимедийный проектор, экран, компьютер, флип-чарт с бумагой, маркеры.

3. ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

- **Защита должна быть праздником**

Получение опыта успешных проектов по изменениям, формирование мотивации к творчеству на производстве, системы поощрения инициатив, создание устойчивой практики публичного и гласного признания достижений является одной из основных целей обучения.

Защита перед руководством и коллегами работ, на подготовку которых Инструкторы качества потратили очень много сил и времени и которые стали для них профессиональным и личностным достижением, должна стать праздником, наградой за их труд, стартовой точкой для развития достигнутого успеха. При разных результатах, полученных конкретными Инструкторами качества, очень важно, чтобы в процессе защиты каждый из Инструкторов качества получил подтверждение значимости, полезности, ценности своих усилий продвинуться в практическом применении идей курса на пользу компании, и чтобы уровень их энтузиазма и готовности принимать на себя ответственность за инициативы в итоге стал выше.

- **Задавать вопросы по критериям оценки функционального проекта**

Задавать наводящие вопросы, а также вопросы, помогающие продемонстрировать сильные стороны работы.

Скорость мышления и речи у разных людей разная. Инструкторы качества – люди, работающие на производстве, возможно, редко проходят обучение, выступают на публике. Поэтому для них, возможно, представляет сложность быстро и четко формулировать свои мысли. Присутствие высшего руководства, коллег – вызывает волнение и еще больше усложняет задачу. Поэтому необходимо создать доброжелательную атмосферу, давать достаточно времени на размышления после заданного вопроса, помогать Инструкторам качества сформулировать свой ответ.

- **Хвалить и аплодировать выступающим**

В начале обсуждения работы необходимо поблагодарить Инструктора качества за проделанную работу, отметить находки, удачные моменты в работе.

После похвалы можно переходить к критическим замечаниям. Но оценивать не личность Инструктора качества, а конкретные действия, предложения, представленные в работе, то, на что Инструктор качества может повлиять.

Критические замечания лучше давать в форме предложений по улучшению работы.

Пример: «Я предлагаю представить (подробнее) методику расчета экономического эффекта», вместо «В вашей работе не представлена методика расчета экономического эффекта».

- **Ориентировочный регламент**

Презентация ФП	10 мин
Вопросы и обсуждение	5 мин.
Итого на 1 работу	15 мин.
Обед	1 час
Объявление итогов, выделение лучших работ	30 мин.

Параллельно с оценочной комиссией работает помощник-секретарь, обрабатывающий оценки, для того чтобы можно было оперативно подвести итоги.

- **Объявление результатов**

Среди обучаемых не должно быть победителей и побежденных.

Все Инструкторы качества получают дипломы об успешном завершении проекта. Оценки отдельных обучаемых не озвучиваются. Трех-пяти лучшим Инструкторам качества по результатам защиты могут быть выданы дипломы с отличием или поощрительные призы.

Другой вариант: Вы можете назвать фамилии тех, кто получил самые высокие оценки. Например, три призовых места. Также могут быть отмечены другие Инструкторы качества. Например, за удачное использование инструментария или за самый большой экономический эффект.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА

4.1 Структура оценки

Функциональный проект оценивается по интегрированной оценке. Интегрированная оценка состоит из следующих частей:

1. Методическая.
2. Содержательная.
3. Оценка презентации.

Далее будут рассмотрена каждая часть в отдельности. По каждой части будет представлен набор критериев, по которым можно вывести оценку. Необходимо отметить, что список критериев неполный, его цель – предоставить вспомогательную информацию членам комиссии при принятии решения по окончательной оценке ФП. Эти критерии нельзя использовать для математического вывода оценки (например, выполнено 7 критериев из 10, значит оценка – 7 баллов).

4.1.1 Методическая часть

В методической части оценивается соответствие функционального проекта методическим рамкам, указанным в «Методические указания по выбору темы и выполнению функционального проекта». Оценивается наличие следующих основных элементов (после некоторых пунктов приведены вспомогательные вопросы, с помощью которых можно определить, насколько раскрыты эти пункты в функциональном проекте):

- Четкая формулировка проблемы или объекта для улучшения и обоснование актуальности
- Взаимосвязь предлагаемой программы (системы действий) с политикой ОАО «РЖД», взаимосвязь проекта с функциональными проектами предыдущих каскадов
 - Как Ваша тема связана с идеями менеджмента качества?
 - Какое положение политики послужило основой для разработки данной темы? Как она связана с корпоративными ценностями компании? Ссылка на основной документ и корпоративные ценности будет свидетельствовать также и о полезности предлагаемой системы действий.
 - Данный проект развивает проблему, выделенную в проектах предыдущего каскада? Перед началом проекта был проведен анализ предыдущих проектов по данной тематике?
- Взаимосвязь предлагаемой системы действий с существующими документами компании
 - Документы, появившиеся в ходе или по результатам осуществления Вашей программы, будут дополнять, заменять или изменять существующие документы?
- Критерии, методика измерения результативности и эффективности предлагаемой системы действий; оценка эффективности изменений, произошедших в результате осуществления данных действий

- Как предлагаемая программа повлияла или повлияет на производительность труда, снижение потерь, на себестоимость продукции и т.п.?
- Специфика (универсальность) предлагаемой программы
 - Данная программа применима только для конкретного подразделения или ее можно распространить на все подразделения ОАО «РЖД»? Как можно усовершенствовать систему, чтобы она стала применимой для нескольких или всех подразделений компании?
- Обоснованное использование инструментария.
 - Продемонстрировано ли использование инструментария:
 - Диаграмма баланса сил, диаграмма Исикавы при анализе проблемы;
 - Методика SMART в описании целей;
 - Диаграмма Ганта при планировании проекта?
 - Определены ли методы мониторинга выполнения проекта? Использовался ли другой инструментарий в работе? Было ли обосновано использование данного инструментария?

4.1.2 Содержательная часть

В содержательной части оценивается:

- Соблюдение требований к структуре работы
 - *Введение.* Во введении должно быть представлено краткое обоснование важности выбранной темы (проблемы, области для улучшения), включающее: выделение проблемы, ее анализ, описание целей проекта, планирование проекта.
 - *Основная часть.* Основная часть должна содержать детальный план действий по решению выбранной проблемы, описание этапа реализации проекта, области для улучшения.
 - *Заключение.* В заключении выполнивший функциональный проект должен привести выводы и результаты, которые были достигнуты, включая фактический или ожидаемый экономический эффект. Также должен быть указан список использованной литературы.
- Проверяемая система действий (программа), наличие в ее описании следующих элементов:
 - цель изменений;
 - содержание изменений;
 - предполагаемые и достигнутые результаты ФП;
 - измерение результатов;
 - необходимые ресурсы;
 - области для улучшений;
 - кто осуществлял данную программу;
 - чья помощь была необходима и в чем она состояла;
 - как вознаграждался труд людей, участвовавших в преобразованиях;
 - источники и объемы средств для осуществления программы;
 - сроки реализации;
 - роль разработчика и его команды в выполнении ФП;
 - перспективы развития предлагаемой системы действий;
 - полученный экономический эффект.

4.1.3 Презентация функционального проекта

Презентация функционального проекта оценивается по следующим параметрам:

- полнота изложения основных идей и результатов функционального проекта;
- соблюдение регламента, отведенного на презентацию;
- удобство восприятия информации слушателями;
- качество ответов на заданные вопросы (если вопросы будут заданы).

4.2 Балльная оценка и подсчет баллов

Балльная оценка и подсчет баллов осуществляется по следующим правилам:

1. Методическая часть оценивается по шкале от 1 до 10 баллов (10 баллов – максимальное соответствие требованиям; 1 – минимальное соответствие). Оценивают преподаватели (Учителя качества и/или специалисты «Центра «Приоритет»», присутствующие на защите.
2. Содержательная часть оценивается по шкале от 1 до 10 баллов (10 баллов – максимальное соответствие требованиям; 1 – минимальное соответствие). Оценивает функциональные руководители Инструкторов качества, а также преподаватели (Учителя качества и/или специалисты «Центра «Приоритет»», если они обладают соответствующей компетентностью в той области, которую затрагивает функциональный проект.
3. Презентация (подача материала) оценивается по шкале от 1 до 10 баллов (10 баллов – максимальное соответствие требованиям; 1 – минимальное соответствие). Оценивают все члены приемной комиссии.

Максимальная суммарная оценка за функциональный проект – 30 баллов, минимальная – 3 баллов.

Суммарная оценка выше 23 баллов (75%) – отличный результат.

Суммарная оценка выше 15 баллов (50%) – удовлетворительный результат.

Ниже приведена форма итогового протокола:

ФИО автора функционального проекта	Оценки (от 1 до 10 баллов)			Суммарная оценка
	Методическая часть	Содержательная часть	Презентация	

Принятие решения по функциональному проекту осуществляется приемной комиссией на основании:

- суммарной оценки;
- известных обстоятельств выполнения данного функционального проекта;
- иных соображений, неформализованных в данном документе.

При принятии решения члены комиссии стремятся к достижению консенсуса.

Сборник групповых работ

Содержание

Раздел 1. Основные групповые работы.....	64
Групповая работа «4 квадрата».....	64
Групповая работа «Описание процесса и перевод требований потребителей в параметры процесса».....	67
Групповая работа «Построение карты потока создания ценности и определение видов потерь».....	71
Групповая работа «4 круга ценностей».....	76
Групповая работа «Управление демотивирующими и мотивирующими факторами».....	79
Групповая работа «Бережливый учет, управление, мотивация».....	82
Групповая работа «Применение инструментов улучшений».....	85
Раздел 2. Дополнительные групповые работы.....	90
Групповая работа «Идентификация опасностей и оценка рисков».....	90
Групповая работа «Применение инструментов улучшений. 8 шагов».....	94
Групповая работа «Формирование целей по процессам и их развертывание на линейных предприятиях».....	99
Групповая работа «После семинара по менеджменту качества.....	106
Раздел 3. Групповые работы для Учителей качества.....	110
Групповая работа «Консультирование проектов».....	110
Групповая работа «Рецензирование проектов».....	111

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ ГРУППОВЫЕ РАБОТЫ

Групповая работа «4 квадрата»

Определить возможные направления изменений в выбранном виде деятельности, используя инструмент «4 квадрата». Виды деятельности можно выбрать из перечня.

Перечень видов деятельности по тематике «УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ»:

- техническое нормирование эксплуатационной работы;
- оперативное планирование эксплуатационной работы;
- регулирование перевозочной работы;
- диспетчерское руководство движением поездов и оперативной работой на станциях, участках и направлениях;
- управление работой локомотивного парка;
- учет и анализ эксплуатационной работы.

Перечень видов деятельности по тематике «ИНФРАСТРУКТУРА»:

- разделение хозяйств инфраструктуры и управления движением;
- изменение организационной структуры путевого комплекса за счет перехода на участковую систему текущего содержания пути;
- разделение предприятий инфраструктуры на эксплуатационные и ремонтные;
- эксплуатация и ремонт в хозяйствах пути, автоматики и телемеханики, электрификации и электроснабжения и связи.

Перечень видов деятельности по тематике «ПОДВИЖНОЙ СОСТАВ»:

- организация работы локомотивных бригад;
- организация подачи локомотивов;
- организация ремонта грузовых вагонов;
- организация ремонта пассажирских вагонов;
- организация ремонта локомотивов;
- модернизация вагонного парка;
- модернизация локомотивного парка;
- обеспечение содержания в эксплуатации тягового подвижного состава в работоспособном и исправном состоянии.

Перечень видов деятельности по тематике «СБЫТ»:

Структурные подразделения Центра фирменного транспортного обслуживания:

- договорная работа;
- маркетинг;
- прогнозирование спроса на грузовые перевозки;
- планирование сбыта;
- претензионная работа;
- расчеты с клиентами.

Структурные подразделения Федеральной пассажирской дирекции:

- обслуживание пассажиров на вокзалах;
- обслуживание пассажиров в поездах дальнего следования;
- работа сервис-центров;

- организация продажи проездных документов.

Структурные подразделения Дирекции по обслуживанию пассажиров в пригородном сообщении:

- обслуживание пассажиров на вокзалах;
- обслуживание пассажиров в пригородных поездах;
- организация продажи проездных документов;
- разработка расписания пригородных поездов.

Формат проведения групповой работы

№	Описание	Вопрос	Ответ	Комментарий
1.	Цель групповой работы	Для чего?	Определить возможные направления изменений в осуществляемой деятельности.	
2.	Инструкция по проведению групповой работы	Что делать?	Создать группы по 5-7 человек. Каждая группа: 1. Выбирает вид деятельности. 2. Отвечает на вопросы, предложенные в бланке. 3. Представляет результаты работы.	Желательно создавать не более 3-х групп, чтобы выслушать и обсудить презентацию каждой группы, не увеличивая время на групповую работу. Можно рекомендовать Инструкторам качества сразу писать на листах для презентации с целью экономии времени.
3.	Длительность всей групповой работы	Сколько времени?	1 час 15 мин.	
4.	Время на объяснение задания	Сколько времени?	10 мин.	Объяснить задание, разделить на группы.
5.	Время выполнения задания	Сколько времени?	45 мин.	Раздать принадлежности (бланки, листы для презентации, маркеры).
6.	Время на презентацию результатов работы группы	Сколько времени?	15 мин.	Представители от групп объясняют заполненные бланки. Возможны вопросы от других групп.
7.	Время на подведение итога групповой работы	Сколько времени?	5 мин.	
8.	Вывод	Что получили в результате?	Освоен инструмент «4 квадрата» для проведения изменений	

Бланк «4 квадрата»

<p>1. Что из того, что мы делаем сегодня, <i>не надо</i> больше делать?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>2. Что из того, что мы делаем сегодня, <i>надо</i> делать <i>по-другому</i>?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. Что из того, что мы не делаем сегодня, <i>надо</i> <i>начать</i> делать?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>4. Что из того, что мы делаем сегодня, <i>надо</i> делать <i>и дальше</i> без изменений?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Групповая работа «Описание процесса и перевод требований потребителей в параметры процесса»

Предлагается выбрать процесс или предложить свой процесс, относящийся к вашей деятельности, формализовано описать его, используя предложенный бланк 1, и перевести требования потребителя в параметры процесса, используя бланк 2.

Перечень процессов по тематике «УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ»:

- разработка графика движения;
- оперативное управление движением поездов;
- отправление поездов;
- определение порядка движения поездов.

Перечень процессов по тематике «ИНФРАСТРУКТУРА»:

- процессы ремонта пути;
- процессы текущего содержания пути;
- процессы мониторинга состояния пути;
- процессы текущего содержания и мониторинга устройств СЦБ;
- процессы хозяйства связи.

Перечень процессов по тематике «ПОДВИЖНОЙ СОСТАВ»:

- ремонт вагона;
- ремонт локомотива;
- ремонт тягового электродвигателя локомотива;
- ремонт тележки вагона/локомотива;
- ремонт колесной пары.

Перечень процессов по тематике «СБЫТ»:

В структурных подразделениях Центра фирменного транспортного обслуживания:

- договорная работа;
- маркетинг;
- прогнозирование спроса на грузовые перевозки;
- планирование сбыта;
- претензионная работа;
- расчеты с клиентами.

В структурных подразделениях Федеральной пассажирской дирекции:

- обслуживание пассажиров на вокзалах;
- обслуживание пассажиров в поездах дальнего следования;
- работа сервис-центров;
- организация продажи проездных документов.

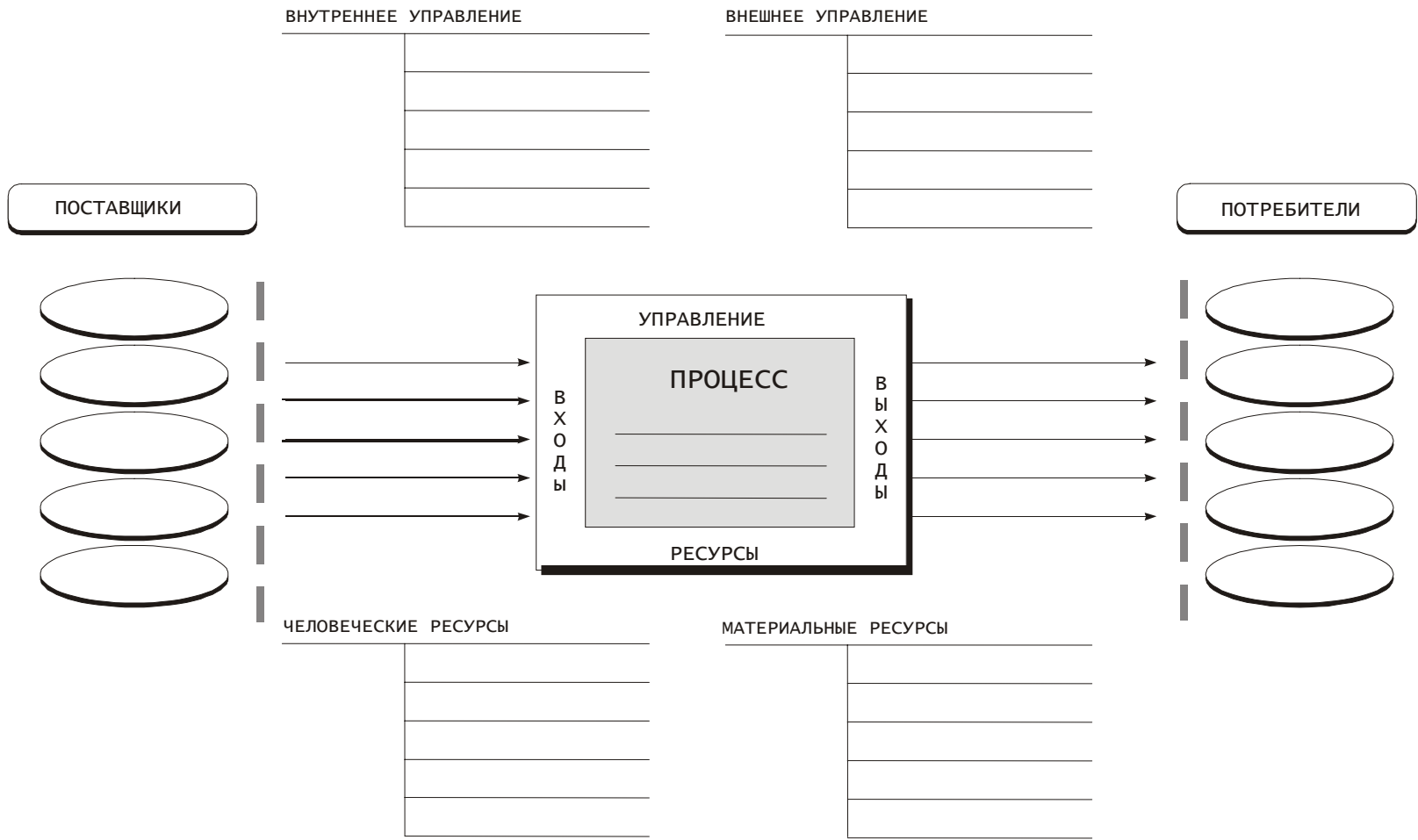
В структурных подразделениях Дирекции по обслуживанию пассажиров в пригородном сообщении:

- обслуживание пассажиров на вокзалах;
- обслуживание пассажиров в пригородных поездах;
- организация продажи проездных документов;
- разработка расписания пригородных поездов.

Формат проведения групповой работы

№	Описание	Вопрос	Ответ	Комментарий
1.	Цель групповой работы	Для чего?	Научиться формализовано описывать процессы и переводить требования потребителя в параметры процесса	
2.	Инструкция по проведению групповой работы	Что делать?	Создать группы по 5-7 человек. Каждая группа: 1. Выбирает процесс и описывает его (бланк 1). 2. Определяет требования потребителей к данному процессу. 3. Переводит требования потребителей в параметры процесса (бланк 2). 4. Представляет результаты работы	Желательно создавать не более 3-х групп, чтобы выслушать и обсудить презентацию каждой группы, не увеличивая время на групповую работу. Можно рекомендовать Инструкторам качества сразу писать на листах для презентации с целью экономии времени.
3.	Длительность всей групповой работы	Сколько времени?	1 час 15 мин.	
4.	Время на объяснение задания	Сколько времени?	10 мин.	Объяснить задание, разделить на группы.
5.	Время выполнения задания	Сколько времени?	45 мин.	Раздать принадлежности (бланки, листы для презентации, маркеры).
6.	Время на презентацию результатов работы группы	Сколько времени?	15 мин.	Представители от групп объясняют заполненные бланки, представленные на листах. Возможны вопросы от других групп.
7.	Время на подведение итога групповой работы	Сколько времени?	5 мин.	
8.	Вывод	Что получили в результате?	Усвоена методика описания процессов и перевода требований потребителей в параметры процесса	

Бланк 1 «Описание процесса»



Бланк 2 «Перевод требований потребителей в параметры процесса»

		Параметры (П)					
		П ₁	П ₂	...			
Требования (Т)	Т ₁						
	Т ₂						
	...						

Групповая работа «Построение карты потока создания ценности и определение видов потерь»

Построить карту потока создания ценности для выбранного процесса, определить действия, создающие ценность, и потери в процессе, разработать план действий по сокращению/устранению потерь.

Перечень процессов по тематике «УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ»:

- формирование поездов,
- составление расписания движения поездов,
- диспетчерское управление движением поездов,
- действия дежурных по станциям и поездных диспетчеров по выполнению операций, связанных с отправлением поезда.

Перечень процессов по тематике «ИНФРАСТРУКТУРА»:

- процессы ремонта пути, процессы текущего содержания пути, процессы мониторинга состояния пути,
- процессы текущего содержания и мониторинга устройств СЦБ,
- процессы хозяйства связи.

Перечень процессов по тематике «ПОДВИЖНОЙ СОСТАВ»:

- осмотр технического состояния вагона/локомотива,
- ремонт вагона,
- ремонт локомотива,
- ремонт тягового электродвигателя локомотива,
- ремонт тележки вагона/локомотива,
- ремонт колесной пары.

Перечень процессов по тематике «СБЫТ»:

В структурных подразделениях Центра фирменного транспортного обслуживания:

- договорная работа;
- маркетинг;
- прогнозирование спроса на грузовые перевозки;
- планирование сбыта;
- претензионная работа;
- расчеты с клиентами.

В структурных подразделениях Федеральной пассажирской дирекции:

- обслуживание пассажиров на вокзалах;
- обслуживание пассажиров в поездах дальнего следования;
- работа сервис-центров;
- организация продажи проездных документов.

В структурных подразделениях Дирекции по обслуживанию пассажиров в пригородном сообщении:

- обслуживание пассажиров на вокзалах;
- обслуживание пассажиров в пригородных поездах;
- организация продажи проездных документов;
- разработка расписания пригородных поездов.

Формат проведения групповой работы

№	Описание	Вопрос	Ответ	Комментарий
1	Цель групповой работы	Для чего?	Научиться создавать и анализировать карту потока создания ценности, выявлять и устранять потери	
2	Инструкция по проведению групповой работы	Что делать?	<p>Создать группы по 5-7 человек.</p> <p>Каждая группа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выбирает процесс. 2. Записывает все действия, которые выполняются в данном процессе (бланк1). 3. Определяет, какие из этих действий приносят ценность, а какие являются потерями. 4. Определяет время на выполнение каждого действия. 5. Определяет общее время на выполнение процесса, время выполнения действий, создающих ценность, и время выполнения действий, не создающих ценность (потери), их процентное соотношение. 6. Определяет потери в данном процессе по видам, приведенным в бланке 2, и действия по их сокращению/устранению. 7. Представляет результаты работы 	<p>Желательно создавать не более 3-х групп, чтобы выслушать и обсудить презентацию каждой группы, не увеличивая время на групповую работу. Можно рекомендовать Инструкторам качества сразу писать на листах для презентации с целью экономии времени.</p> <p>Тобщ (Общее время выполнения процесса) = сумма времени на выполнение всех действий=100%</p> <p>Тцен = сумма времени на выполнение действий, приносящих ценность. Необходимо рассчитать, сколько % Тцен составляет от Тобщ.</p> <p>Тп = сумма времени на выполнение действий, не приносящих ценность, (потери). Необходимо рассчитать сколько % Тп составляет от Тобщ</p>
3	Длительность всей групповой работы	Сколько времени?	1 час	
4	Время на объяснение задания	Сколько времени?	5 мин.	Объяснить задание, разделить на группы.
5	Время выполнения задания	Сколько времени?	35 мин.	Раздать принадлежности (бланки, листы для презентации, маркеры).
6	Время на презентацию результатов работы	Сколько времени?	15 мин.	Представители от групп объясняют заполненные бланки. Возможны вопросы от других групп.

	группы			
7	Время на подведение итога групповой работы	Сколько времени?	5 мин.	
8	Вывод	Что получили в результате?	Получен навык построения карты потока создания ценности, поиска потерь и разработки действий по их устранению.	

Бланк 1 «Карта потока создания ценности»

Процесс _____

Последовательность действий								
Время								

 $T_{\text{общ}}$ (Общее время выполнения процесса) – (100%) $T_{\text{цен}}$ (Время выполнения действий, создающих ценность) – (%) $T_{\text{п}}$ (Время выполнения действий, не создающих ценность, потерь) – (%)

Бланк 2 «Виды потерь и действия по их сокращению/устранению»

Виды потерь	Потери в выбранном процессе	Действия по сокращению/ устранению потерь
Перепроизводство		
Избыток запасов		
Транспортировка		
Задержки		
Дополнительная обработка		
Перемещения		
Дефекты		

Групповая работа «4 круга ценностей»

Применив инструмент «4 круга ценностей», провести анализ корпоративной культуры для выбранных структурных подразделений – определить табу, запреты, корпоративные и лидерские ценности и принципы.

Перечень структурных подразделений по тематике «УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ»:

- департамент управления перевозками,
- центр управления перевозками,
- станции.

Перечень структурных подразделений по тематике «ИНФРАСТРУКТУРА»:

- дистанции пути,
- дистанции СЦБ,
- дистанции связи,
- путевые машинные станции.

Перечень структурных подразделений по тематике «ПОДВИЖНОЙ СОСТАВ»:

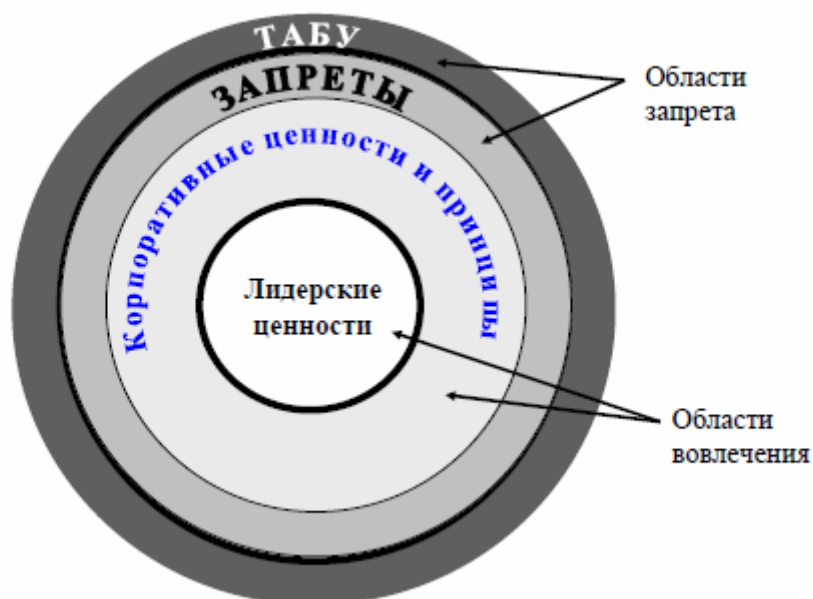
- Дирекция тяги,
- Дирекция по ремонту тягового подвижного состава,
- Департамент вагонного хозяйства,
- Центральная дирекция по ремонту грузовых вагонов.

Перечень структурных подразделений по тематике «СБЫТ»:

- подразделения Центра фирменного транспортного обслуживания,
- подразделения Федеральной пассажирской дирекции,
- подразделения Дирекции по обслуживанию пассажиров в пригородном сообщении.

Формат проведения групповой работы

№	Описание	Вопрос	Ответ	Комментарий
1	Цель групповой работы	Для чего?	Описать, какие ценности существуют в вашем структурном подразделении, распределить ценности по четырем категориям	
2	Инструкция по проведению групповой работы	Что делать?	Создать группы по 5-7 человек. Каждая группа: 1. Определяет существующие в структурном подразделении лидерские ценности и принципы, корпоративные ценности и принципы, запреты и табу. 2. Представляет результаты работы (бланк)	Желательно, создавать не более 3-х групп, чтобы выслушать и обсудить презентацию каждой группы, не увеличивая время на групповую работу. Можно рекомендовать Инструкторам качества сразу писать на листах для презентации с целью экономии времени
3	Длительность всей групповой работы	Сколько времени?	1 час	
4	Время на объяснение задания	Сколько времени?	5 мин.	Объяснить задание, разделить на группы
5	Время выполнения задания	Сколько времени?	35 мин.	Раздать принадлежности (бланки, листы для презентации, маркеры)
6	Время на презентацию результатов работы группы	Сколько времени?	15 мин.	Представители от групп объясняют заполненные бланки. Возможны вопросы от других групп
7	Время на подведение итога групповой работы	Сколько времени?	5 мин.	
8	Вывод	Что получили в результате?	Выявлены существующие ценности, принципы и запреты и табу	



Бланк «4 круга ценностей»

Лидерские ценности и принципы	
Корпоративные ценности и принципы	
Запреты	
Табу	

Групповая работа «Управление демотивирующими и мотивирующими факторами»

Провести анализ мотивационной среды для выбранного подразделения, определив демотивирующие и мотивирующие факторы при выполнении деятельности, а также действия для управления данными факторами.

Перечень подразделений по тематике «УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ»:

- станции,
- подразделения железных дорог, связанные с движением поездов.

Перечень подразделений по тематике «ИНФРАСТРУКТУРА»:

- дистанции пути, СЦБ, связи;
- путевые машинные станции.
- другие подразделения хозяйств инфраструктуры.

Перечень подразделений по тематике «ПОДВИЖНОЙ СОСТАВ»:

- Дирекция тяги,
- Дирекция по ремонту тягового подвижного состава,
- Департамент вагонного хозяйства,
- Центральная дирекция по ремонту грузовых вагонов.

Перечень подразделений по тематике «СБЫТ»:

- подразделения Центра фирменного транспортного обслуживания,
- подразделения Федеральной пассажирской дирекции,
- подразделения Дирекции по обслуживанию пассажиров в пригородном сообщении.

Формат проведения групповой работы

№	Описание	Вопрос	Ответ	Комментарий
1	Цель групповой работы	Для чего?	Определить, какие факторы являются демотивирующими, а какие – мотивирующими. Определить способы управления данными факторами.	
2	Инструкция по проведению групповой работы	Что делать?	Создать группы по 5-7 человек. Каждая группа: 1. Определяет существующие в их структурном подразделении демотивирующие и мотивирующие факторы 2. Определяет действия по снижению или компенсированию	Желательно создавать не более 3-х групп, чтобы выслушать и обсудить презентацию каждой группы, не увеличивая время на групповую работу. Можно рекомендовать Инструкторам качествам сразу писать на листах для презентации с целью экономии времени. При анализе

			<p>влияния либо устранению демотивирующих факторов и действия по усилению влияния либо введению новых мотивирующих факторов.</p> <p>3. Представляет результаты работы</p>	<p>рекомендуется обращать внимание не только на материальное стимулирование, но, в первую очередь, на удобство рабочего места, стили и методы управления, подходы к установлению целей, использующиеся методы контроля исполнительской и технологической дисциплины и пр.</p>
3	Длительность всей групповой работы	Сколько времени?	1 час	
4	Время на объяснение задания	Сколько времени?	5 мин.	Объяснить задание, разделить на группы
5	Время выполнения задания	Сколько времени?	35 мин.	Раздать принадлежности (бланки, листы для презентации, маркеры)
6	Время на презентацию результатов работы группы	Сколько времени?	15 мин.	Представители от групп объясняют заполненные бланки. Возможны вопросы от других групп
7	Время на подведение итога групповой работы	Сколько времени?	5 мин.	
8	Вывод	Что получили в результате?	Определен список факторов мотивации и способы управления ими.	Таким образом, руководители могут управлять мотивацией своих подчиненных через создание мотивационной среды, а не только через систему материального стимулирования

Бланк «Управление демотивирующими и мотивирующими факторами»

Действия	Демотивирующие факторы	Мотивирующие факторы	Действия

Групповая работа «Бережливый учет, управление, мотивация»

Разработать программу работ для реализации метода «Бережливый учет, управление, мотивация» для выбранного подразделения.

Перечень подразделений по тематике «УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ»:

- центр управления перевозками (ЦУП),
- дорожный центр управления перевозками,
- железнодорожная станция,
- ДЦУП железных дорог,
- диспетчерский центр управления местной работой,
- отдел перевозок отделений железных дорог
- другие подразделения железных дорог, связанные с управлением движением поездов.

Перечень подразделений по тематике «ИНФРАСТРУКТУРА»:

- дистанции пути, СЦБ, связи,
- путевые машинные станции,
- другие подразделения хозяйств инфраструктуры.

Перечень подразделений по тематике «ПОДВИЖНОЙ СОСТАВ»:

- дирекция тяги,
- дирекция по ремонту тягового подвижного состава,
- департамент вагонного хозяйства,
- центральная дирекция по ремонту грузовых вагонов.

Перечень подразделений по тематике «СБЫТ»:

- подразделения Центра фирменного транспортного обслуживания,
- подразделения Федеральной пассажирской дирекции,
- подразделения Дирекции по обслуживанию пассажиров в пригородном сообщении.

Формат проведения групповой работы

№	Описание	Вопрос	Ответ	Комментарий
1	Цель групповой работы	Для чего?	Подготовить программу работ для реализации метода «Бережливый учет, управление, мотивация» в структурном подразделении	
2	Инструкция по проведению групповой работы	Что делать?	Создать группы по 5-7 человек. Каждая группа: 1. Составляет программу работ по реализации метода «Бережливый учет, управление, мотивация». 2. Представляет результаты работы	Желательно создавать не более 3-х групп, чтобы выслушать и обсудить презентацию каждой группы, не увеличивая время на групповую работу. Можно рекомендовать

				<p>Инструкторам качества сразу писать на листах для презентации с целью экономии времени.</p> <p>Для выполнения работы нужно воспользоваться учебными материалами, в которых представлен данный метод, определить ключевые условия применения метода в структурном подразделении, разработать программу работ по выполнению данных условий.</p>
3	Длительность всей групповой работы	Сколько времени?	1 час	
4	Время на объяснение задания	Сколько времени?	5 мин.	Объяснить задание, разделить на группы.
5	Время выполнения задания	Сколько времени?	35 мин.	Раздать принадлежности (бланки, листы для презентации, маркеры).
6	Время на презентацию результатов работы группы	Сколько времени?	15 мин.	Представители от групп объясняют заполненные бланки. Возможны вопросы от других групп.
7	Время на подведение итога групповой работы	Сколько времени?	5 мин.	
8	Вывод	Что получили в результате?	Полученная программа послужит для составления проекта программы работ по реализации метода «Бережливый учет, управление, мотивация» на практике.	

Бланк «Бережливый учет, управление, мотивация»

Действия	Ответственный	Срок

Групповая работа «Применение инструментов улучшений»

Провести анализ проблем в выбранной области с комплексным применением инструментов улучшений. Разработать план действий по решению проблем.

Список областей для анализа по тематике «УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ»:

- исполнение графика движения,
- грузооборот,
- вес поезда,
- среднесуточный пробег и производительность локомотива,
- участковая скорость,
- выполнение расписания проследования пассажирских и пригородных поездов,
- погрузка, выгрузка,
- оборот вагона,
- коммерческий осмотр груза,
- показатели эксплуатационной работы.

Список областей для анализа по тематике «ИНФРАСТРУКТУРА»:

- отказы технических средств,
- доставка бригад к месту работ,
- выходы из строя в процессе эксплуатации (ржавление, излом),
- балловая оценка пути,
- балльность контактной сети,
- показатели эксплуатационной работы,
- другие часто встречающиеся проблемы.

Список областей для анализа по тематике «ПОДВИЖНОЙ СОСТАВ»:

- количество порч локомотива с требованием резерва,
- количество неплановых ремонтов локомотивов,
- количество отцепок вагонов на ПТО,
- доля неисправных локомотивов,
- коэффициент качества вагонов,
- удельный расход электроэнергии в вагоноремонтном/локомотиворемонтном депо,
- удельный расход топлива в вагоноремонтном/локомотиворемонтном депо,
- предоставление исправного тягового подвижного состава (100%),
- простой вагонов в текущем отцепочном ремонте,
- пробой тягового электродвигателя,
- неисправность буксового узла,
- износ колесных пар.

Список областей для анализа по тематике «СБЫТ»

Структурные подразделения Центра фирменного транспортного обслуживания:

- качество оформления перевозочных документов,
- сложность оформления договоров,
- длительное время оформления договоров,
- количество претензий,
- выполнение плана погрузки отделения дороги,

- привлечение новых клиентов,
- доходность грузовых перевозок,
- сроки доставки,
- ритмичность перевозок,
- доставка «от двери до двери».

Структурные подразделения Федеральной пассажирской дирекции:

- качество обслуживания пассажиров на вокзалах,
- спрос на услуги, предлагаемые вокзалом,
- спрос на услуги перевозки,
- качество питания в поездах дальнего следования,
- качество работы проводников,
- качество работы сервис-центров,
- организация продажи проездных документов,
- соблюдение санитарных норм.

Структурные подразделения Дирекции по обслуживанию пассажиров в пригородном сообщении:

- убыточность пригородных пассажиров перевозок,
- низкая населенность \ избыточная населенность,
- соблюдение расписания поездов,
- безопасность движения,
- скорость движения.

Формат проведения групповой работы

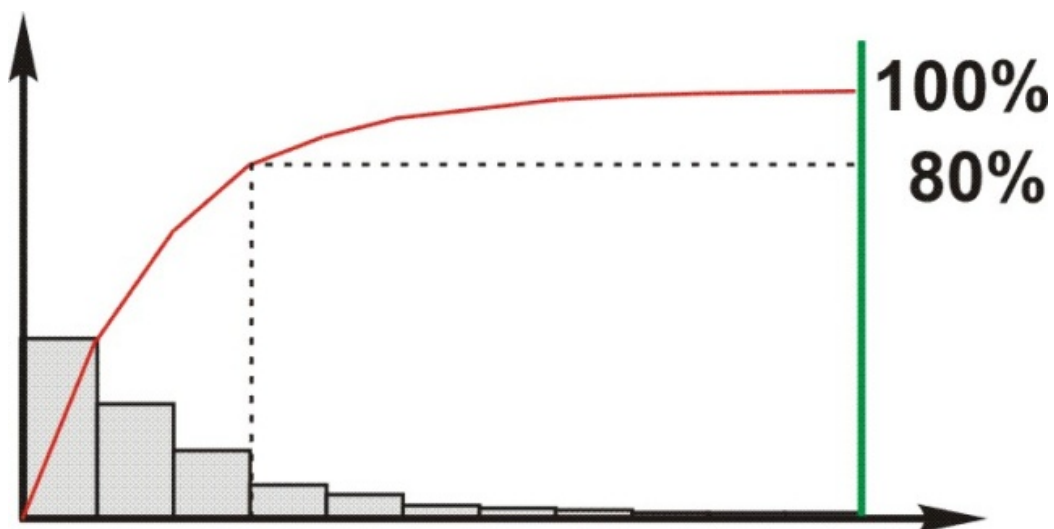
№	Описание	Вопрос	Ответ	Комментарий
1	Цель групповой работы	Для чего?	Получить навыки применения конкретных инструментов улучшения и подготовиться к выполнению функционального проекта	
2	Инструкция групповой работы	Что делать?	Создать группы по 5-7 человек. Каждая группа: 1. Проводит «Мозговой штурм» для определения проблем, решение которых лежит в области компетенций участников группы (бланк 1). 2. Каждый участник присваивает ранг каждой проблеме от 1 до 10 по степени значимости (стоимости). 3. По сумме рангов строит Диаграмму Парето (пример 1). 4. Детально анализирует самый значимый столбец, выявляет причины проблемы в форме Диаграммы Исикавы (бланк	Желательно, создавать не более 3-х групп, чтобы выслушать и обсудить презентацию каждой группы, не увеличивая время на групповую работу. Можно рекомендовать Инструкторам качества сразу писать на листах для презентации с целью экономии времени

			2). 5. Выбирает одну из причин или группу причин и предлагает предупреждающие действия для ее устранения 6. Ставит цель по реализации действий в формате SMART (бланк 3). 7. Составляет план действий по достижению этой цели с помощью диаграммы Ганта (пример 2)	
3	Длительность всей групповой работы	Сколько времени всего	1 час 30 мин.	
4	Время на объяснение задания	Сколько времени?	5 мин.	Объяснить задание, разделить на группы
5	Время выполнения задания	Сколько времени?	50 мин.	Раздать принадлежности (бумага для записей, маркеры)
6	Время на презентацию результатов работы группы	Сколько времени?	30 мин.	Представители от групп объясняют заполненные матрицы. Возможны вопросы от других групп
7	Время на подведение итога групповой работы		5 мин.	
8	Вывод	Что получили в результате?	Получены навыки комплексного использования инструментов улучшений	Данные инструменты применяются при выполнении функционального проекта

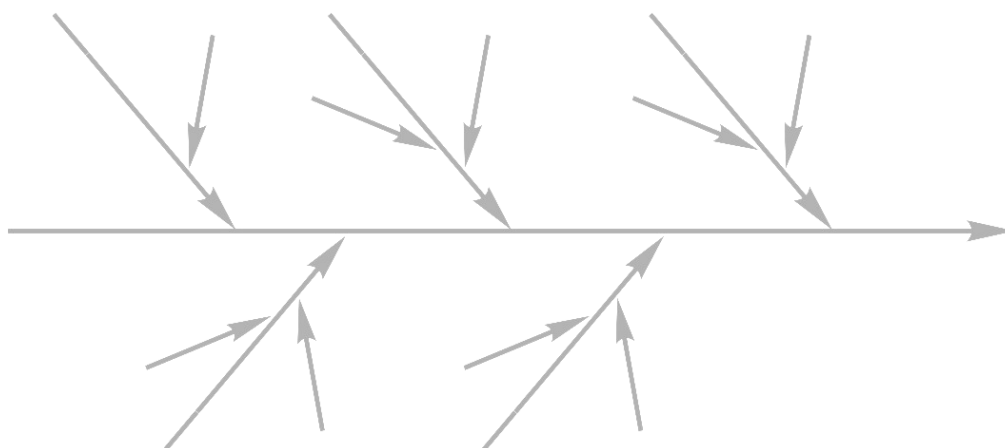
Бланк 1 «Мозговой штурм»

№ п/п	Основные проблемы	Экспертные оценки значимости проблем (шкала от 0 до 10)					Сумма
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
Итого							

Пример 1. «Диаграмма Парето»



Бланк 2. «Диаграмма Исикавы»



Бланк 3 «SMART – формат формулирования целей»

S	Точная	
M	Измеримая	
A	Достижимая и амбициозная	
R	Важная	
T	Ограниченная во времени	

Пример 2. «Диаграмма Ганта»



РАЗДЕЛ 2. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ГРУППОВЫЕ РАБОТЫ

Групповая работа «Идентификация опасностей и оценка рисков»

Оцените результаты происшествия с точки зрения вероятности возникновения подобных событий и возможных их последствий и определите величину риска. Предложите возможные корректирующие и предупреждающие действия для управления данными рисками.

Задание по тематике «УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ».

Поезд, состоящий из 71 вагона, в первых трех цистернах, следующих сразу за локомотивом, перевозили бензин (по 60 тонн в каждой). Из-за нарушения правил движения и несогласованности с диспетчером в 13.39 прямо напротив железнодорожной станции локомотив сошел с рельсов, повредил опору линий электропередач, и контактный провод упал на первую из цистерн с бензином. От резкого толчка цистерна перевернулась и загорелась. Машинист и его помощник успели вовремя покинуть кабину электровоза. Начался пожар, которому впоследствии была присвоена 2-я категория сложности.

В результате крушения загорелись две цистерны с бензином. Движение поездов было парализовано на несколько часов.

Через несколько минут к месту происшествия прибыли все экстренные службы города: пожарные, оперативные группы МЧС, ГАИ, милиция, скорая медицинская помощь. Все находящиеся на железнодорожном и авто вокзалах люди были срочно эвакуированы, движение электропоездов прекращено, привокзальная площадь оцеплена нарядами милиции.

Все находящиеся на месте происшествия наблюдали огромный столб черного дыма. В любой момент горящие цистерны могли взорваться. Под угрозой оказались вокзалы и близлежащие дома. Около 17 часов пожар был полностью потушен, в 17.15 возобновилось движение электропоездов.

Проанализируйте полученную информацию и идентифицируйте опасности для ОАО «РЖД», железнодорожного вокзала, персонала, окружающей среды и общества.

Задание по тематике «ИНФРАСТРУКТУРА».

Поезд, состоящий из 71 вагона, в первых трех цистернах, следующих сразу за локомотивом, перевозили бензин (по 60 тонн в каждой). Из-за отказа рельсовых цепей и взреза стрелочного перевода в 13.39 прямо напротив железнодорожной станции локомотив сошел с рельсов, повредил опору линий электропередач, и контактный провод упал на первую из цистерн с бензином. От резкого толчка цистерна перевернулась и загорелась. Машинист и его помощник успели вовремя покинуть кабину электровоза. Начался пожар, которому впоследствии была присвоена 2-я категория сложности.

В результате крушения загорелись две цистерны с бензином. Движение поездов было парализовано на несколько часов.

Через несколько минут к месту происшествия прибыли все экстренные службы города: пожарные, оперативные группы МЧС, ГАИ, милиция, скорая медицинская помощь. Все находящиеся на железнодорожном и авто вокзалах люди были срочно эвакуированы, движение электропоездов прекращено, привокзальная площадь оцеплена нарядами милиции.

Все находящиеся на месте происшествия наблюдали огромный столб черного дыма. В любой момент горящие цистерны могли взорваться. Под угрозой

оказались вокзалы и близлежащие дома. Около 17 часов пожар был полностью потушен, в 17.15 возобновилось движение электропоездов. Проанализируйте полученную информацию и идентифицируйте опасности для ОАО «РЖД», персонала, окружающей среды и общества.

Задание по тематике «ПОДВИЖНОЙ СОСТАВ»

На территории локомотивного депо произошел пожар. Основной причиной пожара стало нарушение правил пожарной безопасности. Из-за короткого замыкания в столярном цехе возник пожар, который быстро распространился по помещению цеха и перекинулся на стоящие рядом ангар с локомотивами и склад, в котором находятся баллоны с пропаном. Некоторые из них начали взрываться. До этого удалось с места пожара эвакуировать пятнадцать человек.

Чтобы исключить распространение огня на стоящие в ангаре локомотивы их пытались вывезти из ангара при помощи маневрового тепловоза. Это осложнялось тем, что пламя уже охватило крышу и часть помещения ангара, примыкавшего к столярному цеху, а также произошло частичное обрушение кровли ангара и столярного цеха. Пожарные работали с риском для жизни, поскольку была велика вероятность взрыва баллонов с пропаном.

В результате пожара пострадавших нет. Находящиеся в ангаре локомотивы были выведены на деповские пути, однако был поврежден один локомотив.

В ликвидации возгорания участвовали 1 пожарный поезд и 20 пожарных расчетов. В общей сложности пожарным подразделениям понадобилось пять часов, чтобы потушить огонь. Общая площадь пожара составила 4000 кв. м. На график движения поездов данное происшествие не повлияло.

Проанализируйте полученную информацию и идентифицируйте несколько опасностей для окружающей среды и общества.

Задание по тематике «СБЫТ».

Грузоотправитель заключил договор на транспортировку цистерн с бензином.

Основной причиной пожара на станции X явился сход с рельсов трех цистерн с бензином емкостью 60 тонн каждая. Во время маневренных работ на 12-м пути грузового парка произошел сход цистерн с путей, одна из них опрокинулась и повредила опору контактной сети. В результате произошло короткое замыкание, что и привело к возгоранию разлившегося бензина. Вскоре пламя перекинулось на складской ангар Мостопоезда с запасными частями.

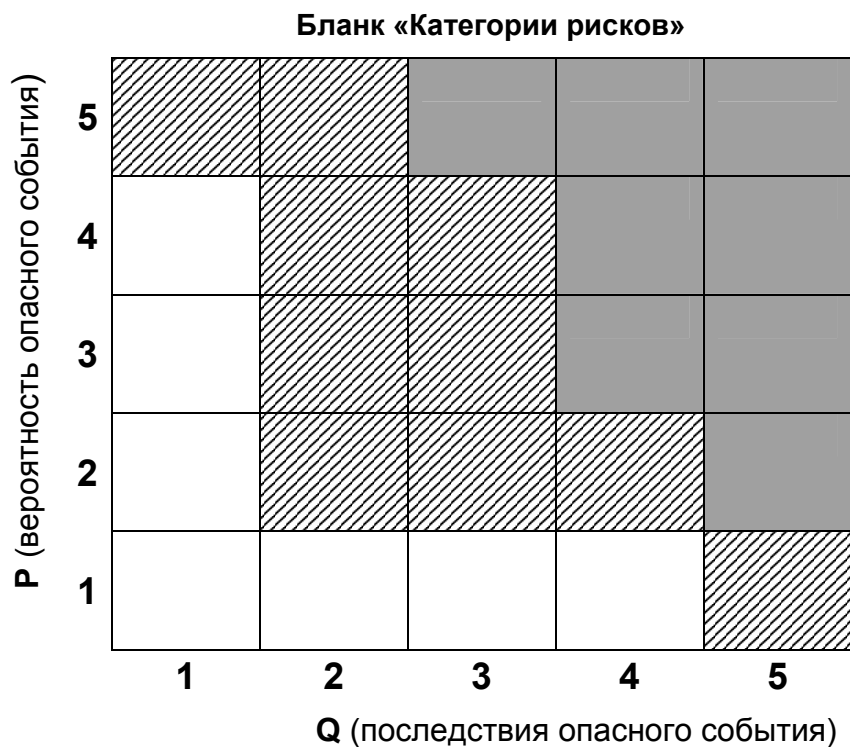
Очень быстро огонь перекинулся на рядом стоящий ангар, в котором находятся баллоны с пропаном. Некоторые из них начали взрываться. До этого удалось с места пожара эвакуировать пять человек.

Горящие цистерны пытались отцепить от нетронутых огнем и вывезти из опасной зоны при помощи маневрового тепловоза. Это осложнялось тем, что цистерны находятся в середине состава из десяти вагонов. Пожарные работали с риском для жизни, поскольку была велика вероятность взрыва цистерн и баллонов.

Проанализируйте полученную информацию и идентифицируйте несколько опасностей для грузоотправителя, ОАО «РЖД», персонала.

Формат проведения групповой работы

№	Описание	Вопрос	Ответ	Комментарий
1.	Цель групповой работы	Для чего?	Получить навыки анализа происшествий с точки зрения вероятности возникновения этих событий и возможных последствий и принятия решения на основе анализа рисков	
2.	Инструкция по проведению групповой работы	Что делать?	Создать группы по 5-7 человек. Каждая группа: 1. Проводит анализ представленной информации. 2. Определяет возможные последствия негативных событий. 3. Определяет вероятность наступления каждого последствия. 4. Рассчитывает величину риска (бланк или таблица). 5. Представляет результаты работы (бланк)	Желательно создавать не более 3-х групп, чтобы выслушать и обсудить презентацию каждой группы, не увеличивая время на групповую работу. Можно рекомендовать Инструкторам качества сразу писать на листах для презентации с целью экономии времени. Считается, что все негативные события, описанные в ситуации, уже произошли
3.	Длительность всей групповой работы	Сколько времени?	1 час	
4.	Время на объяснение задания	Сколько времени?	5 ми	Объяснить задание, разделить на группы
5.	Время выполнения задания	Сколько времени?	30 ми	Раздать принадлежности (бланки, листы для презентации, маркеры)
6.	Время на презентацию результатов работы группы	Сколько времени?	15 ми	Представители от групп объясняют заполненные бланки. Возможны вопросы от других групп
7.	Время на подведение итога групповой работы	Сколько времени?	10 ми	
8.	Вывод	Что получили в результате?	Получены навыки анализа происшествий и оценки возможных рисков	



- Область недопустимых рисков
- Область ограниченно допустимых рисков
- Область допустимых рисков

Таблица «Расчет величины риска»

$$R = P \cdot Q$$

Максимальный риск	$R = PQ \geq 20$
Высокий риск	$15 \leq R < 20$
Средний риск	$10 \leq R < 15$
Низкий риск	$5 \leq R < 10$
Минимальный риск	$R < 5$

Групповая работа «Применение инструментов улучшений. 8 шагов»

Задание по тематике «ИНФРАСТРУКТУРА»

На основе технического заключения по случаю схода вагонов в грузовом поезде № 3805 на перегоне Святославка – Балашов-2 Ртищевского отделения Юго-Восточной железной дороги. 30 апреля 2009 г.

29 апреля 2009 года в 15 часов 38 минут на 218 км пк 2 однопутного перегона Святославка – Балашов-2 при следовании поезда № 3805 (вес 3664 тонны, 54 вагона) с тепловозом 2ТЭ116 № 1399 под управлением локомотивной бригады в составе машиниста Будяева В.А. и помощника машиниста Борзова С.В. в прямом участке пути в режиме тяги со скоростью 38 км/час допущен сход 10-ти груженых зерновозов, начиная с 39-го вагона с головы состава.

Поезд остановлен из-за падения давления в тормозной магистрали. В результате схода повреждено 175 метров пути, 8 вагонов (№№ 95358834, 95738332, 95789343, 95465266, 95151809, 95385936, 95155073, 95205845) в объеме деповского ремонта и 2 вагонов (№№ 95422580, 95660718) в объеме текущего отцепочного ремонта.

Полный перерыв в движении поездов составил 9 часов 50 минут.

Для определения причины схода комиссией проанализированы режим ведения поезда и управления автотормозами, натурно осмотрены и инструментально проверены техническое состояние локомотива, подвижного состава, пути на подходе к месту и в месте схода, изучена необходимая техническая документация.

Тепловоз 2ТЭ116 № 1399 приписки локомотивного депо Ртищево Юго-Восточной ж.д. эксплуатируется в технически исправном состоянии.

Локомотивная бригада депо Ртищево Юго-Восточной ж.д. Машинист тепловоза Будяев В.А., 1958 г.р., стаж работы в должности с 01.03.2008, 2 класс квалификации. Помощник машиниста тепловоза Борзов С.В., 1969 г.р., имеет свидетельство на право управления локомотивом.

По результатам расшифровки скоростемерной ленты установлено, что поезд следовал в режиме тяги, на 217 км произошла утечка воздуха из тормозной магистрали при скорости 38 км/час. Машинист Будяев В.А. действовал согласно требований пункта 10.1.12 Инструкции по эксплуатации тормозов подвижного состава железных дорог, утвержденной МПС России 16.05.1994 № ЦТ-ЦВ-ЦЛ-ВНИИЖТ/277.

Нарушений режима ведения поезда и управления тормозами со стороны локомотивной бригады допущено не было.

Вагон № 95358834 построен в 1984 г. АО «КВЦЗ» (клеймо 27), последний деповской ремонт проходил 26.12.2007 в ВЧДР Батайск Северо-Кавказской ДРВ (клеймо 560). При инструментальном обмере узлов и деталей вагона отступлений от требований Инструкции осматрщику вагонов, утвержденной МПС России 10.12.1996 № ЦВ-ЦЛ-408, не установлено.

Участок пути на 218 км: класс пути – 4Е4, путь звеньевой с рельсами типа Р-65, шпалы деревянные, эюра шпал 1840 штук на 1 км пути, балласт щебеночный с загрязненностью до 20%, пропущенный тоннаж 240,9 млн. тонн брутто/км в год, укладка 1984 года, грузонапряженность 0,9 млн. тонн брутто, установленная скорость движения по приказу начальника Юго-Восточной ж.д. от 15.06.2007 № 576/Н 60/60 км/час.

Участок пути в плане с 216 км пк 4 по 219 км пк 10 – прямой. В профиле с 217 км пк 6 по 218 км пк 1 – подъем 1,6%, с 218 км пк 1 по 218 км пк 4 – подъем 1,0%.

По результатам последнего прохода путеизмерительного вагона № 017 24 апреля 2009 г. путь на 218 км оценен в 150 баллов «удовлетворительно» при 16 неисправностях 2-ой степени (по просадкам – 7, уширению – 1, отводу ширины колеи – 1, рихтовке – 8), в том числе на пикетах 2-3 выявлено 2 неисправности 2-ой степени по рихтовке на 173 м и 222 м. В ходе расследования установлено, что данные неисправности выявлялись путеизмерительными вагонами в январе, феврале и марте т.г., но указанные неисправности на лентах вагонов-путеизмерителей никем из руководителей дистанции пути к устранению не были размечены.

На ленте от 24.04.2009 заместитель начальника Балашовской дистанции пути Ильин неисправности по рихтовке разметил к устранению, но работы не были выполнены.

В результате указанные неисправности повторялись ежемесячно.

Расследованием установлено, что на 218 км однопутного перегона Святославка – Балашов-2 в период с сентября по 30 декабря 2008 г. был произведен средний ремонт звеньевого пути на деревянных шпалах, на костыльном скреплении, с постановкой на щебень с применением комплекса машин тяжелого типа. При проведении среднего ремонта пути на 218 км Святославка – Балашов-2 в нарушение требований Инструкции по текущему содержанию железнодорожного пути, утвержденной МПС России 01.07.2000 № ЦП-774, не были установлены пружинные противоугоны, предотвращающие продольное перемещение (угон) рельсов под проходящими поездами, не пополнено плечо балластной призмы до требуемого норматива, пробивка балласта проведена некачественно. При производстве среднего ремонта пути было предоставлено недостаточное количество балласта (малое количество 300-400 м³ на 1 км ремонтируемого пути). В результате, произошло смешивание старого асбестового и нового щебеночного балласта.

При натурном осмотре и инструментальной проверке места схода и состояния пути на 218 км на всем его протяжении выявлены неисправности, угрожающие безопасности движения поездов – отвод ширины колеи на 1 метре 5 мм, стыки с нулевым зазором (до десяти стыков подряд), на ряде мест недостаточное плечо балластной призмы, не добиты костыли, сломаны подкладки, на пк 1-4 полное отсутствие противоугонов. Движение по 218 км перегона Балашов-2 – Святославка было закрыто до устранения неисправностей.

Комиссия считает, что угон рельсов из-за отсутствия противоугонов (при температуре в рельсах +25°C на протяжении 250 м уже были слитые зазоры) при резком повышении температуры в рельсах до 46°C и в совокупности с наличием двух углов в плане 2-ой степени на 2-3 пикете привел к повышенному напряжению и появлению в пути резкого угла в плане под поездом, что явилось причиной вкатывания левого колеса первой колесной пары вагона № 95358834 на головку рельса с последующим сходом подвижного состава с рельсов.

В соответствии с требованиями приказа Минтранса России от 25.12.2006 № 163 с учетом дополнений и изменений согласно требований приказа Минтранса России от 05.11.2008 № 180 данное событие, связанное с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта, классифицировать как сход подвижного состава в грузовом поезде и отнести к учету по ответственности за Балашовской дистанцией пути Ртищевского отделения Юго-Восточной железной дороги.

Формат проведения групповой работы

№	Описание	Вопрос	Ответ	Комментарий
1	Цель групповой работы	Для чего?	Получить навыки применения инструмента «8 шагов»	Используется Стандарт ОАО «РЖД» СТО 1.05.515.1
2	Инструкция по проведению групповой работы	Что делать?	Создать небольшие группы по 5-7 человек. Каждая группа: 1. Заполняет форму «8 шагов», приведенную на бланке. 2. Представляет результаты работы	Желательно создавать не более 3-х групп, чтобы выслушать и обсудить презентацию каждой группы, не увеличивая время на групповую работу. Можно рекомендовать Инструкторам качества сразу писать на листах для презентации с целью экономии времени
3	Длительность всей групповой работы	Сколько времени?	1 час. 30 мин.	
4	Время на объяснение задания	Сколько времени?	5 мин.	Объяснить задание, разделить на группы
5	Время выполнения задания	Сколько времени?	1 час	Раздать принадлежности (бланки, листы для презентации, маркеры)
6	Время на презентацию результатов работы группы	Сколько времени?	20 мин.	Представители от групп объясняют заполненные бланки. Возможны вопросы от других групп
7	Время на подведение итога групповой работы	Сколько времени?	5 мин.	
8	Вывод	Что получили в результате?	Получены навыки применения метода «8 шагов»	

Бланк «Отчет «8 шагов»

№/Название отчета	Дата открытия	
Информация о процессе/объекте	Организационная информация (задействованные подразделения)	
Последствия		
Срочные меры	Результативность(%)	Дата введения
Шаг 1 Команда (имя, подразделение, телефон) Руководитель команды Члены команды	Шаг 2 Проблема Описание проблемы	
Шаг 3 Временные сдерживающие мероприятия	Результативность(%)	Дата введения

Шаг 4 Первопричина(ы) и точка упущения		Проверка
Шаг 5 Выбранные корректирующие действия		Проверка
Шаг 6 Предпринятые корректирующие действия	Результативность(%)	Дата введения
Шаг 7 Рекомендации по предупреждающим действиям		Ответственность
Предупреждающие действия	Результативность(%)	Дата введения
Шаг 8 Подведение результатов	Дата:	Подготовлено: (кем)

Групповая работа «Формирование целей по процессам и их развертывание на линейных предприятиях»

Сформулировать цели по видам деятельности в процессах: «ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРЕВОЗОК ПОДВИЖНЫМ СОСТАВОМ», «УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ», «УПРАВЛЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРОЙ», «СБЫТ», используя бланк 1, и развернуть цели по линейным предприятием с помощью бланка 2.

Формат проведения групповой работы

	Описание	Вопрос	Ответ	Комментарий
1.	Цель групповой работы	Для чего?	Получение навыков постановки целей по процессам и их развертывания на линейных предприятиях, определения показателей	
2.	Инструкция по проведению групповой работы	Что делать?	<p>Создать группы по 5-7 человек</p> <p>Каждая группа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определяет процесс. 2. Определяет виды деятельности. 3. Определяет показатели по соответствующим видам деятельности процесса, отметив «+» соответствующие ячейки (бланк 1). 4. Определяет целевые значения по выбранным показателям. 5. Формирует цели по показателям. 6. Проверяет цели на соответствие критериям: <ul style="list-style-type: none"> • точность • измеримость • достижимость и амбициозность, • ограниченность во времени, • важность. 7. Связывает показатели процесса с внутренними показателями линейного предприятия (бланк 2). 8. Развертывает цели на линейном предприятии 	<p>Желательно создавать не более 3-х групп, чтобы выслушать и обсудить презентацию каждой группы, не увеличивая время на групповую работу. Можно рекомендовать Инструкторам качества сразу писать на листах для презентации с целью экономии времени.</p> <p>Показатели должны включать требования по безопасности, удовлетворенность потребителя</p>

3.	Длительность всей групповой работы	Сколько времени?	1 час	
4.	Время на объяснение задания	Сколько времени?	5 мин.	Объяснить задание, разделить на группы
5.	Время выполнения задания	Сколько времени?	35 мин.	Раздать принадлежности (бланки, листы для презентации, маркеры)
6.	Время на презентацию результатов работы группы	Сколько времени?	15 мин.	Представители от групп объясняют заполненные бланки. Возможны вопросы от других групп
7.	Время на подведение итога групповой работы	Сколько времени?	5 мин.	
8.	Вывод	Что получили в результате?	Навыки анализа показателей деятельности, их взаимосвязи и навыки постановки целей	

Бланк 1 «Определение целевых значений (процесс «ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРЕВОЗОК ПОДВИЖНЫМ СОСТАВОМ»)»

Виды деятельности Показатели процесса	Обеспечение технического состояния локомотивов (Департамент локомотивного хозяйства)	Обеспечение технического состояния грузовых вагонов (Департамент вагонного хозяйства)	Обслуживание поездов локомотивами (Департамент локомотивного хозяйства)	Подготовка и подача пассажирского подвижного состава (Федеральная пассажирская дирекция)	Обслуживание локомотивов локомотивными бригадами (Департамент локомотивного хозяйства)
Задержки в пути следования по локомотивам и вагонам					
Количество порч локомотива с требованием резерва					
Неплановые ремонты локомотивов					
Отцепки вагонов на ПТО					
Доля неисправных локомотивов					
Коэффициент качества вагонов					
Задержки поездов по неявке локомотивных бригад					
Производительность локомотива					
Средний вес поезда					
Удельный расход электроэнергии					
Удельный расход топлива					

Бланк 2 «Связь показателей процесса с внутренними показателями линейного предприятия (депо ремонта подвижного состава)»

Внутренние показатели Показатели процесса					

Бланк 1 «Определение целевых значений (процесс «УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ»)»

Виды деятельности Показатели процесса	Разработка графика движения поездов (Департамент управления перевозками)	Оперативное управление движением поездов (Центр управления перевозками)	Отправление поездов (Департамент управления перевозками)	Определение порядка движения поездов (Центр управления перевозками)
Исполнение графика движения				
Грузооборот				
Вес поезда				
Среднесуточный пробег и производительность локомотива				
Участковая скорость				

Бланк 2 «Связь показателей процесса с внутренними показателями линейного предприятия (центр управления перевозками)»

Внутренние показатели Показатели процесса					

Бланк 1 «Определение целевых значений (процесс «УПРАВЛЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРОЙ»)

Показатели процесса	Виды деятельности	Обеспечение процессов перевозок средствами ЖАТ (Департамент автоматики и телемеханики)	Содержание путей (Департамент пути и сооружений)	Обеспечение электроэнергией (Департамент электрификации и электроснабжения)	Обеспечение связью (Центральная станция связи)
Уровень отказов технических средств по хозяйству ЖАТ					
Задержка поездов по хозяйству ЖАТ					
Балльность по хозяйству ЖАТ					
Браки по хозяйству ЖАТ					
Уровень отказов технических средств по хозяйству пути					
Задержка поездов по хозяйству пути					
Браки по хозяйству пути					
Балльность пути					
Уровень отказов технических средств по хозяйству электроснабжения					
Задержка поездов по хозяйству электроснабжения					
Браки по хозяйству электроснабжения					
Балльность по хозяйству электроснабжения					
Уровень отказов технических средств по хозяйству связи					
Задержка поездов по хозяйству связи					
Браки по хозяйству связи					
Балльность по хозяйству связи					
Коэффициент готовности цифровой сети связи					

Бланк 2 «Связь показателей процесса с внутренними показателями линейного предприятия (ЖАТ на дистанции СЦБ)»

Внутренние показатели Показатели процесса					

Бланк 1 «Определение целевых значений (процесс «СБЫТ»)»

Виды деятельности	Договорная работа	Маркетинг	Прогнозирование спроса	Планирование сбыта	Претензионная работа	Расчеты с клиентами
Показатели процесса						
Количество претензии потребителей						
Время оформления договора						
Простота оформления договора						
Выполнение плана отделения дороги по начислению за грузовые перевозки по бюджету продаж						
Соблюдение принципа «одного окна»						
Ожидаемая погрузка						
Требования потребителя (грузоотправителя):						
Перевозка «точно в срок»						
Стоимость перевозки						
Перевозка «от двери до двери»						
Срок отправки						

Бланк 2 «Связь показателей процесса с внутренними показателями линейного предприятия (линейный центр договорной деятельности)»

Внутренние показатели					
Показатели процесса					

Групповая работа «После семинара по менеджменту качества»

Задание по тематике «ПОДВИЖНОЙ СОСТАВ»

На одном из локомотивных депо, сертифицированном на соответствие требованиям стандарта ИСО 9001, произошел следующий эпизод.

Во время экскурсии по депо группы в составе начальника службы качества, участников семинара по менеджменту качества, проходившего на базе депо, а также консультанта, проводившего семинар, произошел следующий инцидент.

В одном из цехов им встретилась припаркованная вдоль транспортной дорожки открытая пустая ГАЗель без водителя. Рядом с машиной стоял пустой железный тарный ящик массой на вид 100 кг, который полностью загромождал проезд. Навстречу ехал электрокар с тарой, в которой лежали детали. Для того, чтобы проехать, водитель электрокара пошел на таран ящика. Причём его действия увенчались успехом только со второй попытки. Водитель электрокара не видел делегацию, зато они, в свою очередь, во всех деталях могли наблюдать это «ДТП» цехового масштаба.

Реакция наблюдающих была различной: участники семинара дружно засмеялись, консультант же попросил начальника службы качества как-нибудь прореагировать, в ответ же услышал следующее: «А что я должен сделать – не уши же ему драть?! Вы же сами говорите – НЕ наказывать». На что консультант ответил: «Нужно не искать виновных, а разбираться в причинах возникшей ситуации». На что получил тот же ответ: «А что я могу сделать – уши ему надрать что ли?! Вы же сами говорите – НЕ наказывать».

Консультант самостоятельно нашел того самого водителя электрокара, который оказался приятным, вполне адекватным молодым человеком. На вопрос о том, почему он так сделал, консультант получил испуганный и на первый взгляд нелепый ответ: «А чё они?!». Из которого, однако, многое становится понятным.

На следующий день консультанту показали документы по качеству, Политику качества и несколько томов документации, которые соответствовали требованиям стандарта ИСО 9001.

Задание по тематике «СБЫТ»

На одной из дорог, готовящейся к сертификации линейных предприятий на соответствие требованиям стандарта ИСО 9001, произошел следующий эпизод.

Во время экскурсии группы в составе заместителя начальника ДЦФТО, участников семинара по качеству, прошедшего на базе ДЦФТО, а также консультанта, проводившего семинар, произошел следующий инцидент.

В зоне погрузки они увидели припаркованную открытую пустую ГАЗель без водителя, рядом с которой находился пустой железный тарный ящик массой на вид 100 кг, полностью загромождающий подъезд к грузовому вагону. Им навстречу ехал электрокар с упакованными запчастями для автомобилей. Для того, чтобы проехать, водитель электрокара пошел на таран ящика. Причём его действия увенчались успехом только со второй попытки. Водитель электрокара не видел делегацию, зато они, в свою очередь, во всех деталях могли наблюдать это «ДТП».

Реакция наблюдающих была различной: участники семинара дружно засмеялись, консультант же попросил заместителя начальника ДЦФТО как-нибудь прореагировать, в ответ же услышал следующее: «А что я должен сделать – не уши же ему драть?! Вы же сами говорите – НЕ наказывать». На что консультант ответил: «Нужно не искать виновных, а разбираться в причинах возникшей ситуации». На что

получил тот же ответ: «А что я могу сделать – уши ему надрать что ли?! Вы же сами говорите – НЕ наказывать».

Консультант самостоятельно нашел того самого водителя электрокара, который оказался приятным, вполне адекватным молодым человеком. На вопрос о том, почему он так сделал, консультант получил испуганный и на первый взгляд нелепый ответ: «А чё они?!». Из которого, однако, многое становится понятным.

На следующий день консультанту показали документы по качеству, Политику качества и несколько томов документации, которые соответствовали требованиям стандарта ИСО 9001.

Формат проведения групповой работы

№	Описание	Вопрос	Ответ	Комментарий
1.	Цель групповой работы	Для чего?	Проанализировать ситуацию и сделать выводы о системе управления в подразделении (аспекты: стиль руководства, лидерство, корпоративная культура). Научиться выявлять несоответствия, разрабатывать корректирующие и предупреждающие действия	
2.	Инструкция по проведению групповой работы	Что делать?	Создать группы по 5-7 человек. Каждая группа: 1. Проводит анализ представленной информации с точки зрения 8 принципов ИСО 9000. 2. Определяет, какие несоответствия можно выявить (были допущены), составляет список несоответствий. 3. Разрабатывает корректирующие и предупреждающие действия, используя метод «5W+1H+1S» (бланк). 4. Представляет результаты работы	Желательно создавать не более 3-х групп, чтобы выслушать и обсудить презентацию каждой группы, не увеличивая время на групповую работу. Можно рекомендовать Инструкторам качества сразу писать на листах для презентации с целью экономии времени
3.	Длительность всей групповой работы	Сколько времени всего	1 час	
4.	Время на объяснение задания	Сколько времени?	5 мин.	Объяснить задание, разделить на группы.
5.	Время выполнения задания	Сколько времени?	35 мин.	Раздать принадлежности (бланки, листы для презентации, маркеры).

6.	Время на презентацию результатов работы группы	Сколько времени?	15 мин.	Представители от групп объясняют заполненные бланки. Возможны вопросы от других групп
7.	Время на подведение итога групповой работы		5 мин.	
8.	Вывод	Что получили в результате?	Получены навыки выявления и анализа несоответствий, применения метода «5W+1H+1S»	

Бланк «Метод «5W+1H+1S»

№	Вопрос	Описание
1	Что?	
2	Зачем?	
3	Кто?	
4	Где?	
5	Как?	
6	Когда?	
7	Статус?	

РАЗДЕЛ 3. ГРУППОВЫЕ РАБОТЫ ДЛЯ УЧИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА**Групповая работа «Консультирование функциональных проектов»****Формат проведения групповой работы**

№	Описание	Вопрос	Ответ	Комментарий
1	Цель групповой работы	Для чего?	Получить навыки консультирования функциональных проектов	
2	Инструкция по проведению групповой работы	Что делать?	1. Вечером предыдущего дня 4-м Учителям качества из каждой группы (25 человек) раздается по тексту проекта с презентацией и предлагается подготовить презентацию проекта на 15 мин 2. Создать группы по 5-7 человек. 3. На групповой работе эти Учителя качества выступают, а участники группы проводят их консультирование, участники других групп дополняют, помогают	
3	Длительность всей групповой работы	Сколько времени?	2 часа	
4	Время на объяснение задания	Сколько времени?	5 мин.	Объяснить задание
5	Время выполнения задания	Сколько времени?	20 мин.	
6	Время на презентацию результатов работы группы	Сколько времени?	1 час 30 мин.	Возможны вопросы от других групп.
7	Время на подведение итога групповой работы	Сколько времени?	5 мин.	
8	Вывод	Что получили в результате?	Получены навыки консультирования функциональных проектов	

Групповая работа «Рецензирование функциональных проектов»

Формат проведения групповой работы

№	Описание	Вопрос	Ответ	Комментарий
1	Цель групповой работы	Для чего?	Получить навыки рецензирования функциональных проектов	
2	Инструкция по проведению групповой работы	Что делать?	Создать группы по 5-7 человек. Каждая группа: 1. Анализирует текст функционального проекта. 2. Составляет на проект письменную рецензию – одну от группы (бланк)	Желательно создавать не более 3-х групп, чтобы выслушать и обсудить презентацию каждой группы, не увеличивая время на групповую работу.
3	Длительность всей групповой работы	Сколько времени?	1 час. 30 мин.	
4	Время на объяснение задания	Сколько времени?	5 мин.	Объяснить задание, разделить на группы.
5	Время выполнения задания	Сколько времени?	50 мин.	Раздать принадлежности (бланки, листы для презентации, маркеры)
6	Время на презентацию результатов работы группы	Сколько времени?	30 мин.	Представители от групп объясняют заполненные бланки. Возможны вопросы от других групп
7	Время на подведение итога групповой работы	Сколько времени?	5 мин.	
8	Вывод	Что получили в результате?	Получены навыки рецензирования функциональных работ	

Бланк «Рецензия на функциональный проект»

Рецензия на функциональный проект

Уважаемый _____

Сильные стороны работы:

Области для улучшений (Вопросы, которые необходимо раскрыть в работе):

С уважением, _____