

ПАСПОРТ ПРОЕКТА

Конкурс корпоративных проектов улучшений Трансформация

Общая информация о проекте	
Название проекта	Интегрированная система обучения по производственной системе – основа устойчивого развития компании
Номинация	Человеческий капитал 4.0: проекты обучения и развития человеческого капитала
Организация заявитель	АО «АВТОВАЗ»
Краткая информация о компании	<p>АО «АВТОВАЗ» является крупнейшим российским автопроизводителем, выпускающим автомобили под самым известным в России брендом LADA. Сегодня компания представлена 3-мя основными производственными площадками:</p> <ul style="list-style-type: none">- завод LADA Ижевск;- завод LADA Санкт-Петербург;- и завод АВТОВАЗ – основная производственная площадка и головной офис всей компании. <p>Доля рынка проданных новых а/м в России за 6 месяцев 2023г. составляет 40%. LADA имеет самую обширную дилерскую сеть в России и представлена 308-ю дилерами.</p> <p>Сегодня в компании, где успешно развивается производственная система АВТОВАЗ, работает более 40 тыс. сотрудников, и они являются основной ценностью предприятия.</p>
Команда проекта (ключевые участники с указанием ФИО и должностей)	<p>Руководитель проекта: Беззубцева А.А. – директор проекта; Мастер-тренеры: Добрин К.А. – руководитель службы, Перфилов О.В. – руководитель проекта, Боченков В.В. – руководитель проекта; Специалисты ПС: Андрунин А.В. – руководитель службы, Маркушина О.А. – менеджер, Севидов А.А. – руководитель проекта; Борисов В.В. – руководитель проекта, Махунов Д.Н. – руководитель проекта, Герасимова Э.А. – главный специалист, Рыбакин А.В. – главный специалист, Уразова С.А. – главный специалист; Специалисты производства: Воронин А.В. – координатор по производству, Сычев Т.В. – начальник службы сборки, Назаров В.В. – координатор по производству, Иванников Д.А. – заместитель директора производства; Специалисты логистики: Зикевский И.Н. – начальник производства логистики, Кириллина О.П. – помощник директора по логистике; Специалисты кайдзен: Морозов А.В. – руководитель службы, Кошкин А.Е. – начальник цеха ремонта, Горбушин С.А. – начальник производства ремонта; Специалисты по персоналу: Рябова И.В. – начальник отдела, Брехов В.Е. – руководитель проекта, Сумароков А.А. – начальник отдела, Баринов А.В. – руководитель проекта.</p>
Капитан команды (ФИО, должность)	Беззубцева Алина Андреевна - директор проекта
Содержание проекта	
Проблема и актуальность	<p>Из-за ожидаемого роста объемов производства в ближайшие 3 года в среднем на 23% (пик роста - 2023г. +45%, 2024г. +11%, 2025г. +13%) и двукратного увеличения текучести кадров предприятие столкнулось с необходимостью набора большого количества нового персонала.</p> <p>В связи с чем, уже высокий уровень зрелости производственной системы АВТОВАЗ (далее ПС АВТОВАЗ) в компании (в среднем 3,01 балла) и низкий уровень необходимых навыков и компетенций у вновь принятого персонала, даже после 6 месяцев адаптации в производстве (в среднем 1,49 балла), обозначили проблему, что существующая система обучения не соответствует новым условиям и требует трансформации.</p> <p>Зрелость ПС АВТОВАЗ имеет прямую зависимость от уровня показателей, т.е. чем надежнее система, тем лучше результат. Результат оценки зрелости ПС</p>

	<p>АВТОВАЗ у вновь принятого персонала негативно влияет на средний уровень в компании и соответственно возникает риск ухудшения показателей.</p>
Анализ проблемы	<p>Анализ слабых сторон действующей системы обучения по ПС АВТОВАЗ выявил:</p> <ul style="list-style-type: none">- Система обучения ограничена развитием базовых навыков и компетенций у рабочих, а также преимущественно теоретическим обучением для линейных руководителей, что усложняет их адаптацию в действующем производстве;- Проверка навыков будущего работника до заключения трудового договора, для снижения уровня текучести персонала, не реализована;- Отсутствие тренингов по ПС АВТОВАЗ у руководителей не гарантирует распространение лучших практик внутри компании;- Недостаточный уровень удовлетворённости слушателей по итогам обучения (73% слушателей оценили как высокий уровень и 10% как хороший уровень обучения) - суммарно 83% положительных отзывов при целевом уровне более 90%;- Низкую эффективность процесса обучения – цифровые решения не применяются;- Обучение ПС АВТОВАЗ не адаптировано для внешнего рынка;- Отсутствие доступа к учебным курсам западных партнеров после их ухода из бизнеса. <p>Таким образом, сформулирована цель проекта: сформировать систему обучения по ПС АВТОВАЗ, соответствующую новым условиям, для сохранения тренда на повышение зрелости ПС АВТОВАЗ выше 3,00 баллов до конца 2023.</p>
Гипотезы и мероприятия	<p>Сформулированные гипотезы позволили определить направление развития системы обучения по ПС АВТОВАЗ:</p> <ul style="list-style-type: none">- Выстроенная система обучения от кандидата на трудоустройство до уровня топ-менеджмента с концепцией развертывания обучения «сверху-вниз» позволит управлять компетенциями персонала компании и станет основой для дальнейшего развития ПС АВТОВАЗ в новых условиях, а также будет востребована на внешнем рынке, у партнеров и поставщиков;- Баланс теоретического и практического обучения позволит получить знания, неразрывно связанные с рабочим местом, и применять их сразу после обучения;- Применение цифровых решений во всех видах курсов по ПС АВТОВАЗ позволит повысить эффективность процесса обучения и уровень удовлетворенности слушателей. <p>Анализ существующей ситуации позволил сфокусироваться на мероприятиях, ставших основой новой интегрированной системы обучения по ПС АВТОВАЗ:</p> <ul style="list-style-type: none">- «SWOT-анализ» позволил выявить и структурировать факты, сопоставить данные, выявить незаметные связи для разработки среднесрочной стратегии в части обучения персонала;- Инструмент «4 КОРОБКИ» позволил определить желаемое состояние через 3 года с надежным планом действий;- «Бенчмаркинг» с другими заводами позволил выявить лучшие практики и выстроить полный цикл обучения для всех уровней управления;- Доступные цифровые решения в других подразделениях компании позволили определить эффективные инструменты для внедрения в процесс обучения;- «Матрица принятия решений» позволила оценить и выбрать наилучшие варианты к внедрению.
Результаты проекта	<p>Новая интегрированная система обучения по производственной системе АВТОВАЗ - стала основой устойчивого развития компании.</p> <p>Был выстроен полный цикл обучения для всех уровней управления: от кандидата на трудоустройство – до уровня топ-менеджмента. А концепция развертывания обучения «сверху-вниз» позволила управлять компетенциями всего персонала и гарантировать распространение знаний и инструментов ПС АВТОВАЗ в новых условиях для компании.</p>

	<p>Были реализованы новые уникальные практические курсы на производственной площадке с реализацией индивидуальных проектов и подтверждением их эффективности для линейных руководителей: от уровня мастеров - до уровня начальников производств. Таким образом, определен баланс теории и практики, что позволяет получить знания, неразрывно связанные с рабочим местом и применять их сразу после обучения.</p> <p>Применение цифровых решений во всех курсах по производственной системе АВТОВАЗ стало инновационным и позволило повысить эффективность процесса обучения. Цифровые решения во всех видах курсов: видео-карта стандартных операций, QR-код – ссылки на дополнительные материалы, анкеты обратной связи, I Spring – платформа онлайн-обучения с курсами по ПС АВТОВАЗ.</p> <p>Повышен уровень удовлетворенности слушателей по итогам обучения на 12% (79% слушателей оценили как высокий уровень и 14% как хороший уровень обучения) - суммарно 93% положительных отзывов при целевом уровне более 90%.</p> <p>Учебные курсы и программы обмена опытом, востребованы на внешнем рынке у других компаний из совершенно разных отраслей. 83 руководителя из 21 компании обучились и посетили АО "АВТОВАЗ".</p> <p>Результаты оценки зрелости ПС АВТОВАЗ стабильны и планомерно повышаются, что подтверждают показатели компании. Оценка зрелости у вновь принятого персонала после реализации проекта повышена на 92% (с 1,49 балла до 2,86 баллов). Тренд на повышение зрелости ПС АВТОВАЗ более 3,00 баллов в компании сохраняется.</p> <p>Годовой экономический эффект от реализации новой интегрированной системы обучения по производственной системе АВТОВАЗ составил 24,9 млн.руб. Инвестиции на запуск новых учебных курсов составили 2,5 млн.руб. Срок окупаемости проекта: 4 месяца.</p>
Внедрение и тиражирование	<p>Проектная команда не останавливается на достигнутом и уже запланированы следующие шаги в части реализации программы управления критическими компетенциями и трансформации подхода к формированию кадрового резерва.</p> <p>Сегодня, новая интегрированная система обучения по ПС АВТОВАЗ тиражируется на другие заводы и дочерние общества компании, а также нашла применение у партнеров и поставщиков.</p>