МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОЕКТА

«Правительство Воронежской области видит своей главной целью заботу о гражданах, создание условий для системного повышения качества жизни населения, развития предпринимательской активности, предоставления качественных услуг с минимальными затратами времени и ресурсов.
Мы работаем для граждан.
Мы стремимся стать регионом, привлекательным для работы и комфортным для проживания, примером эффективного государственного управления. Для этого мы постоянно совершенствуем систему государственного управления.
Мы дорожим социальными, экономическими и общечеловеческими ценностями общества, честно выполняем свои обязательства перед гражданами, инвесторами и государством, тем самым задавая стандарты государственного бережливого управления!
Мы стремимся быть максимально открытыми и позитивными».

Александр Викторович Гусев
Губернатор Воронежской области

Содержание

Бережливый проект 4

Этапы реализации бережливого проекта 5

Этап “Открытие и подготовка” 6

Выбор процесса для оптимизации 7

Формирование команды бережливого проекта 8

Анализ обратной связи по процессу 9

Разработка паспорта бережливого проекта 10

Информационный стенд проекта 13

Этап “Диагностика” 15

Картирование потока создания ценности 16

Статистический анализ 19

Разработка плана мероприятий 21

Этап “Внедрение изменений” 22

Внедрение улучшений 23

Разработка стандартов 23

Обучение сотрудников 24

Этап “Завершение проекта” 25

Сравнительный анализ 26

Завершение проекта 27

Этап “Постпроектный мониторинг” 28

Глоссарий 29

Бережливый проект

Бережливый проект (БП) – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на оптимизацию повторяющегося процесса и решение возникающих проблем с применением инструментов бережливого управления. Не предполагает значительных финансовых затрат.

Виды бережливых проектов:

«Пилотный» – БП, впервые внедряемый в ИО ВО, позволяющий проанализировать результаты и оценить эффективность изменений перед началом полномасштабного внедрения в отрасль.

«Ситуативный» – проект, связанный с применением бережливых методов к устранению и недопущению негативных событий и их рецидивов в деятельности бюджетных учреждений.

«Повторный» – распространение на другие учреждения успешно реализованных БП.

Зачем открывать бережливые проекты

Регулярная реализация бережливых проектов - обязательное условие построения эффективной системы и формирования культуры постоянных улучшений.
Начните открывать проекты на тех процессах, которые оказывают существенное влияние на достижение целей организации. Выбирайте те процессы, которые максимально ориентированы на требования внешних и внутренних потребителей.

ЖЕЛАЕМ ВАМ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ!

Этапы реализации бережливого проекта

Открытие и подготовка

- Приказ об открытии БП
- Анализ обратной связи потребителей
- Разработка паспорта проекта

Диагностика и целевое состояние

- Анализ текущего состояния процесса
- Формирование перечня проблем
- Разработка плана мероприятий

Внедрение изменений

- Реализация корректирующих мероприятий
- Разработка документов, регламентирующих процесс

Завершение проекта

- Сравнительный анализ
- Закрытие проекта

Постпроектный мониторинг

- Подтверждение достигнутых результатов

При открытии проекта создается **Инфоцентр проекта** и наполняется документами по ходу реализации проекта.

Переход от одного этапа к другому подтверждается **протоколом** центра компетенций.

ЭТАП “ОТКРЫТИЕ И ПОДГОТОВКА”

Проведение установочной сессии

- Выбор процесса для оптимизации
- Формирование команды бережливого проекта

Анализ обратной связи по процессу

- Анкетирование внешнего потребителя
- Анкетирование внутреннего потребителя

Разработка паспорта проекта

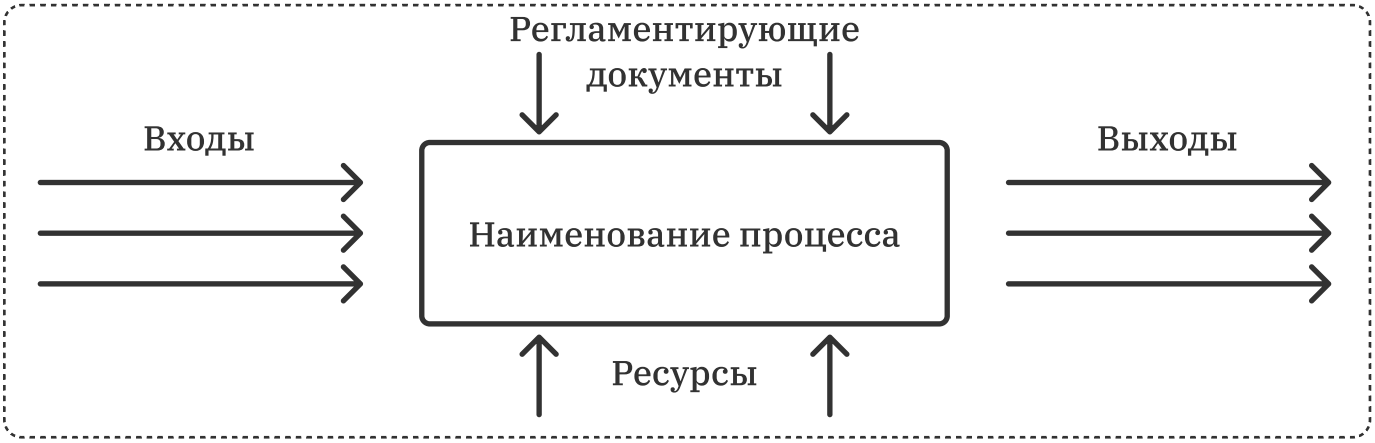
- Определение сроков этапов проекта
- Определение целевых показателей проекта

Протокол о переходе к этапу “Диагностика”

Утверждение паспорта БП
Оформление инфостенда

Выбор процесса для оптимизации

Процесс – это совокупность действий, осуществляемых по определенной технологии, которая направлена на достижение результата, представляющего ценность для потребителя (заказчика).



При выборе процесса для оптимизации рекомендуется учитывать следующие критерии:

Стратегические показатели
Результат процесса влияет на достижение стратегических показателей региона.

Готовность к цифровизации
В перспективе планируется цифровизация процесса.

Наличие процесса
Процесс уже существует, а не создается заново.

Цикличность процесса
Процесс является повторяющимся, регулярным.

Значимость процесса
Результат процесса оказывает влияние на граждан.

Проблемность процесса
Результат процесса не удовлетворяет внутренних и внешних потребителей.

Глобальность процесса
Влияет на широкий круг потребителей.

Ресурсоемкость процесса
Процесс требует привлечения значительных ресурсов для обеспечения работы в текущем состоянии.

Основные шаги при выборе процесса для оптимизации:

1. Определите проблемы, которые затрудняют повышение эффективности учреждения на основании анализа различных источников информации.
2. Сформулируйте приоритетную проблему, которую необходимо решить в рамках реализации бережливого проекта.
3. Рассмотрите все процессы, в которых присутствует/возникает данная проблема.
4. Выберите конкретный процесс (процессы), который будет взят для улучшения и оптимизации и в котором проявлена эта приоритетная проблема.

Формирование команды бережливого проекта

Главное правило для формирования эффективной команды проекта – в ней должны участвовать эксперты от всех отделов в рамках проекта. Привлеченные в команду проекта сотрудники должны иметь необходимые компетенции для своевременного и качественного выполнения возложенных на них в рамках проекта задач.

Роли в команде:

Руководитель команды – координирует действия команды.

Администратор проекта – организовывает совещания команды и формирует портфель документов.

Рабочая группа – выполняет поручения руководителя команды.

Рекомендуется

4-8

сотрудников в команде,

исходя из

сложности проекта

Команда утверждается приказом об открытии проекта.

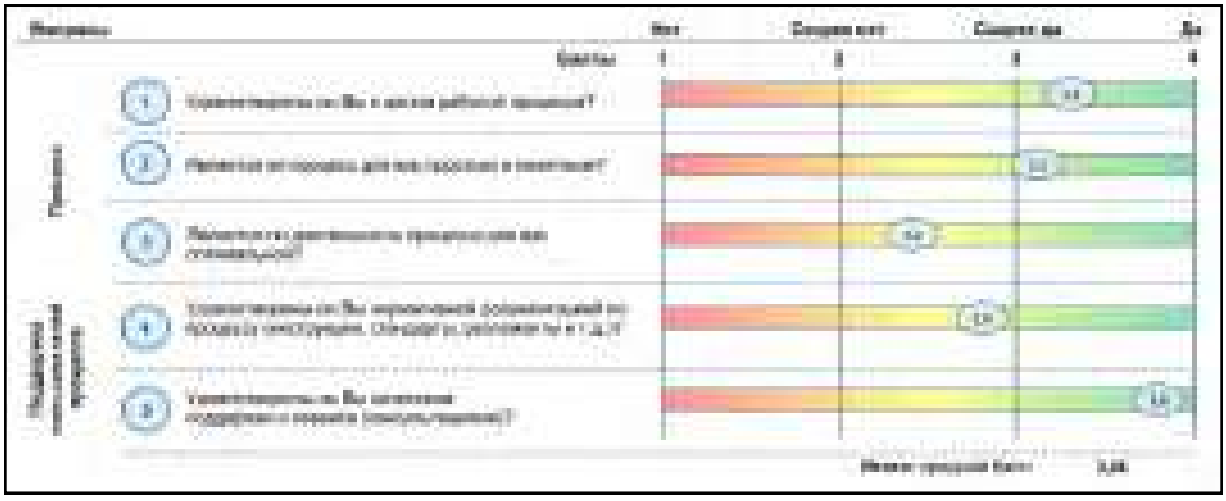
Анализ обратной связи по процессу

Анкетирование № 1 проводится для того, чтобы оценить уровень удовлетворенности потребителей (внешних и внутренних).

Для проведения анкетирования:

1. Составьте список ключевых потребителей процесса.
2. Сформулируйте вопросы с учетом специфики или особенности выбранного процесса.
3. Направьте анкету потребителю, объясните, что вы действуете в целях улучшения процесса, попросите их дать максимально подробные ответы (рекомендуется проводить анкетирование отдельно для внешних и внутренних потребителей).
4. Рассчитайте средние показатели удовлетворенности по каждому вопросу. Проанализируйте все полученные комментарии и предложения.

Анкета может быть разработана в любом удобном шаблоне. Важно, чтобы стандартные вопросы по уровню удовлетворенности оценивались по шкале (например, от 1 до 4), а для дополнительных вопросов было предусмотрено достаточно места для ответов.



Пример сводных результатов анкетирования № 1

В анкете предусмотрено поле для комментариев, в котором потребители при ответах «нет»/«скорее нет» должны указать, что именно им не нравится в текущем состоянии процесса. В этом же поле заказчики могут дать свои предложения по улучшению процесса. Комментарии заказчика «подсвечивают» те проблемные зоны, на которые необходимо обратить внимание в первую очередь.

Разработка паспорта бережливого проекта

Паспорт проекта разрабатывается для того, чтобы описать и утвердить основные целевые показатели бережливого проекта, закрепить ответственных и сроки.

В паспорте проекта содержится вся ключевая информация по проекту.

ПАСПОРТ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОЕКТА

«Наименование проекта»

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО

СОГЛАСОВАНО	СОГЛАСОВАНО	УТВЕРЖДАЮ
Куратор проекта	Владелец процесса	Заказчик проекта

Описание проекта

Периметр проекта:

Границы проекта:

Команда проекта

Руководитель проекта:

Команда проекта:

Кураторы проекта:

Цели проекта

Наименование цели	ед. изм.	Текущий показатель	Целевой показатель
1.			
2.			
3.			

Потребитель

Потребитель:

Ценность для потребителя:
1.
2.

Обоснование выбора

Описание проблем:
1.
2.

Основные риски при реализации проекта:
1.
2.

План этапов проекта

1. Старт проекта	00.00.0000	
2. Открытие и подготовка	с 00.00.0000	по 00.00.0000
3. Диагностика:	с 00.00.0000	по 00.00.0000
3.1. Изучение текущего состояния	с 00.00.0000	по 00.00.0000
3.2. Разработка карты целевого состояния процесса	с 00.00.0000	по 00.00.0000
3.3. Разработка плана мероприятий по достижению целевого состояния	с 00.00.0000	по 00.00.0000
4. Внедрение улучшений	с 00.00.0000	по 00.00.0000
4.1. Совещание по итогам каждого внедрения	00.00.0000	
5. Закрепление результатов и закрытие проекта:	с 00.00.0000	по 00.00.0000
5.1. Мониторинг изменений	с 00.00.0000	по 00.00.0000
5.2. Завершающее совещание	00.00.0000	
6. Постпроектный мониторинг:	с 00.00.0000	по 00.00.0000

Шаблон паспорта бережливого проекта

Правила наименования проекта:

1. Отражает конкретный существующий процесс.
2. Отображает потребителя.
3. Содержит суть изменений.
4. Не содержит решения.

В наименовании проекта НЕ должно быть таких формулировок, как: внедрить, разработать, цифровизировать, автоматизировать и т.д.

Заполнение паспорта бережливого проекта:

I. Управление проектом:

1. Заказчик проекта - лицо, инициирующее бережливый проект и заинтересованное в результатах его реализации.
2. Владелец процесса - руководитель структурного подразделения, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность.
3. Периметр проекта - все подразделения, отделы, предприятия/организации, задействованные в процессе.
4. Границы проекта - начальный (вход) и конечный (выход) этапы процесса/фрагмента процесса, в котором будут проводиться улучшения и замеры целевых показателей.
5. Руководитель проекта - лицо, которое отвечает за достижение целей проекта, руководит процессами планирования, исполнения, контроля, завершения проекта, осуществляет оперативное управление проектом.
6. Команда проекта - группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за достижение результатов бережливого проекта.

II. Потребитель

1. Потребитель - необходимо указать, на кого направлен проект.
2. Ценности для потребителя, которые создает процесс - необходимо описать, какие ценности наиболее важны для потребителя в данном процессе (качество, доступность, простота, удобство, быстрота, достаточность).

III. Обоснование выбора:

1. В проблемах перечислены факторы, не позволяющие достигнуть удовлетворительного (ожидаемого) результата по процессу.
2. Проблемы сформулированы с точки зрения потребителя.
3. Проблемы не содержат решения.

4. В рисках перечислены факторы, не позволяющие достигнуть удовлетворительного (ожидаемого) результата по процессу, на которые невозможно повлиять в рамках проекта.
5. Риски сформулированы с точки зрения владельца процесса.
6. Риски учитывают масштаб изменений, трудоемкость, расходы, «узкие места», особенности потребителя.

IV. Цели проекта

1. В целях указываются количественные показатели процесса, которые необходимо улучшить за счет устранения проблем.
2. В целях НЕ может быть мероприятий (например: регламентировать процесс, автоматизировать процесс и т.п.).
3. В целях НЕ может быть «лозунгов» (например: повысить эффективность персонала).
4. Цели должны быть измеримыми, в формате с… до… (например: сокращение времени протекания процесса с 3 часов до 2 часов).

V. План этапов проекта (рекомендуемые сроки)

1. **Открытие и подготовка** - этап начинается на следующий день после старта проекта и длится 3 недели.
2. **Диагностика** - этап начинается на следующий день после этапа подготовки и длится 5 недель (из которых: на изучение текущего состояния - 2 недели, на разработку целевого состояния процесса - 1 неделя, на разработку плана мероприятий - 2 недели).
3. **Внедрение улучшений** - этап начинается на следующий день после этапа “Диагностика” и длится 10 недель.
4. **Закрепление результатов и закрытие проекта** - этап начинается на следующий день после этапа “Внедрение изменений” и длится 3 недели.
5. **Постпроектный мониторинг** - этап начинается через 3-6 месяцев после закрытия проекта и длится 3 недели.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ СТЕНД ПРОЕКТА

Информационный стенд проекта позволяет отслеживать ход проекта в целом, реализацию конкретных мероприятий по оптимизации процесса, оценивать прогресс в достижении целей проекта.

На информационном стенде размещаются:

- Список команды проекта (контакты).
- Утвержденный паспорт проекта.
- Карта текущего состояния.
- Карта идеального состояния.
- Карта целевого состояния.
- Статистический анализ №1 и №2.
- Результаты анкетирования №1 и №2.
- Перечень проблем.
- План-график мероприятий.
- Любая другая информация по проекту, которая требуется для принятия решений.

Правила использования информационного стенда:

- Разместите информационный стенд в месте, где проходят рабочие встречи по проекту.
- Проводите все совещания по проекту около стенда.
- Назначьте ответственного за обновление данных, частоту обновления данных.
- Стенд должен наполняться актуальными материалами по мере реализации проекта.
- На стенде необходимо визуализировать все, что помогает руководителю и команде проекта в управлении проектом и принятии решений.
- Важно эффективно визуализировать информацию.

Информационный стенд проекта

ЭТАП “ДИАГНОСТИКА”

Изучение текущего состояния

Разработка карты текущего состояния процесса

Проведение статистического анализа №1

Разработка целевого состояния

Разработка карты идеального состояния процесса

Разработка карты целевого состояния процесса

Разработка плана мероприятий

Формирование перечня проблем

Разработка мероприятий по устранению проблем

Протокол о переходе к этапу “Внедрение изменений”

Утверждение плана мероприятий по достижению целевого состояния

Картирование потока создания ценности

Поток создания ценности (value stream, ПСЦ) – операции в процессе (как добавляющие, так и не добавляющие ценность), направленные на преобразование материалов и информации в продукт или услугу для потребителя.

Чтобы понять, как на самом деле протекает процесс, определить, из каких шагов он состоит, проанализировать проблемы и потери, которые имеют место в процессе, строят карту текущего состояния процесса.

Карта процесса – это визуальное изображение процесса.

Текущее состояние процесса – описание процесса «как он есть», с фактическими показателями на текущую дату.

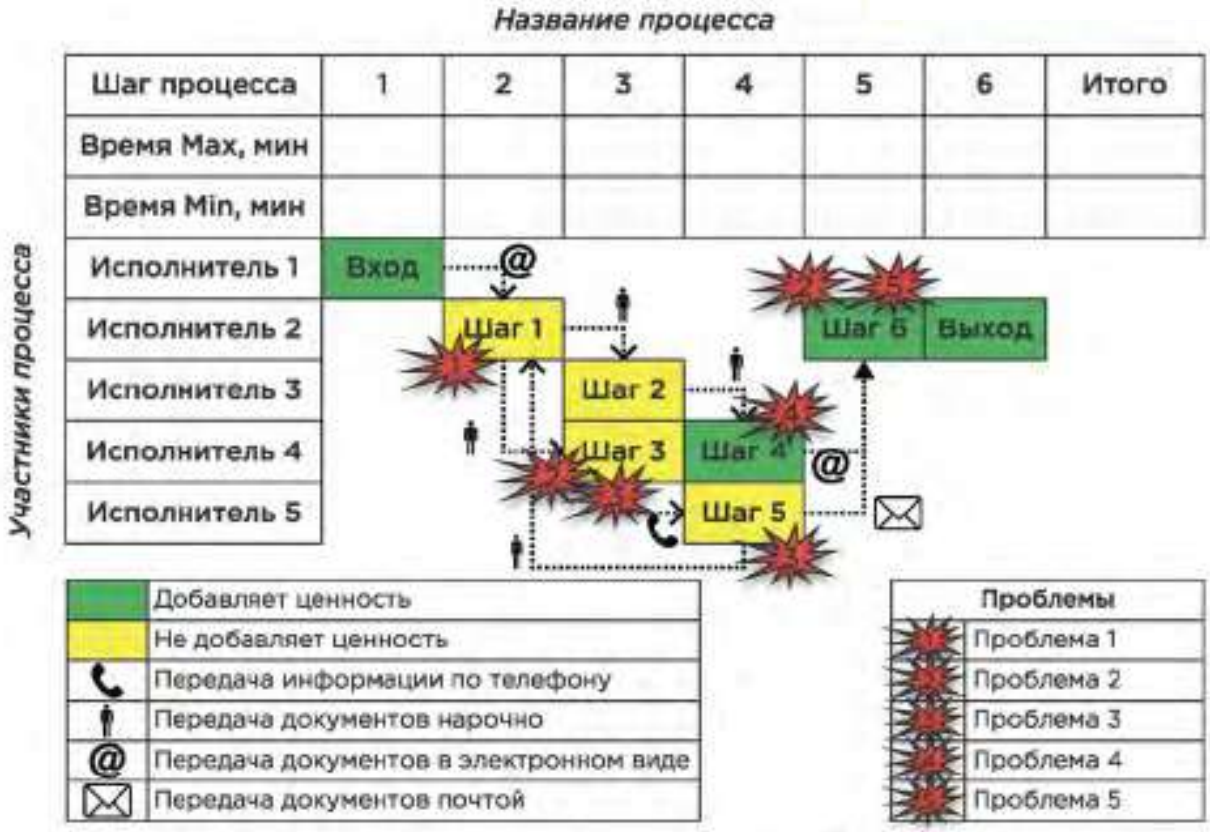
Степень детализации процесса на отдельные этапы должна быть достаточной для анализа и выводов. Единицы измерения показателей в карте должны соответствовать данным в паспорте проекта и результатам хронометража в рамках статистического анализа №1.

Картирование – инструмент визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания ценности от поставщика до потребителя.

Зачем это нужно?

- Визуализация каждого этапа движения потоков материалов и информации.
- Выявление потерь и их источников.
- Выработка единого понятийного аппарата для всех участников процесса.
- Принятие эффективных решений для оптимизации процесса.

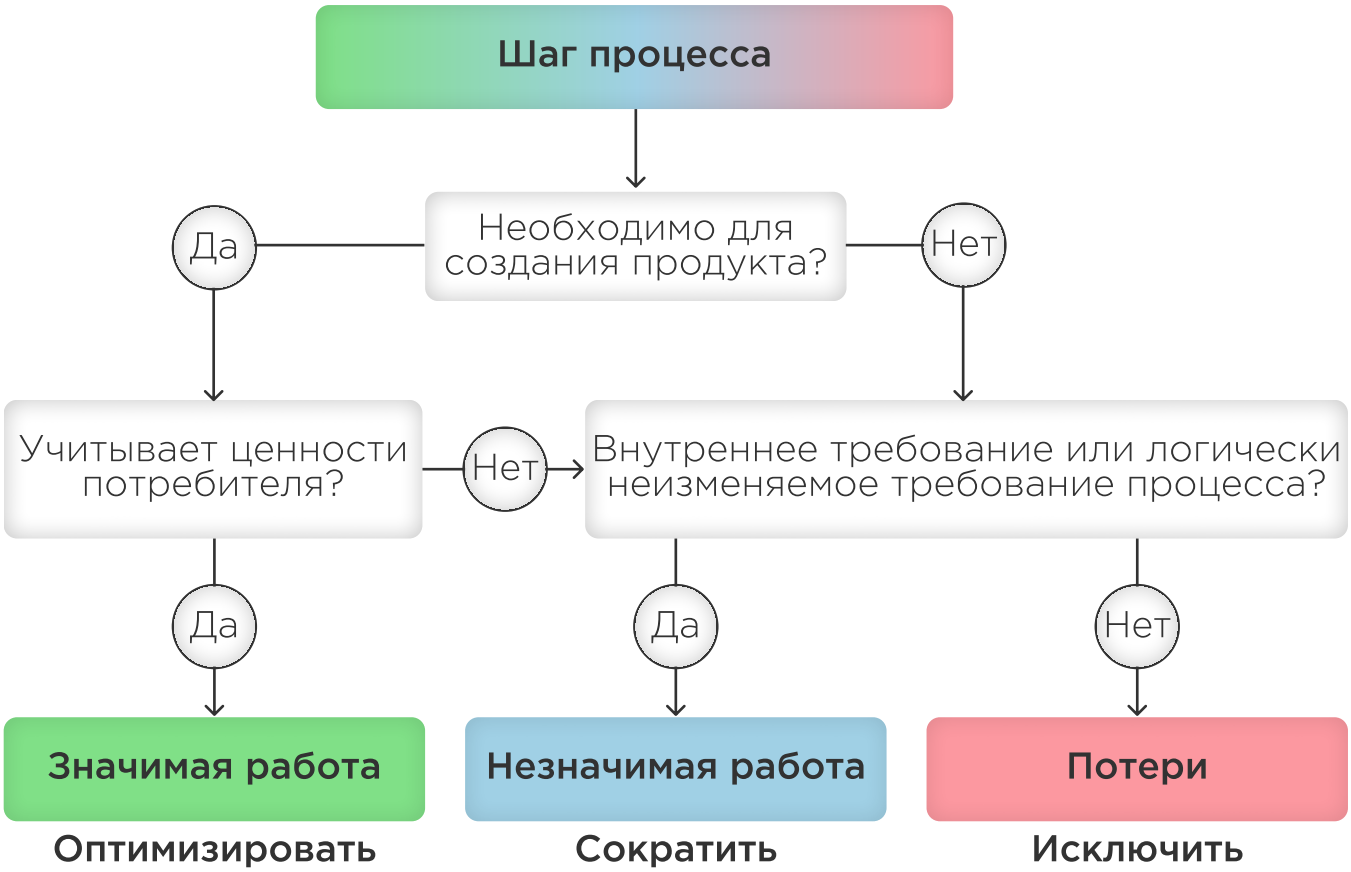
Карта целевого состояния процесса разрабатывается для понимания дальнейших действий команды проекта по достижению целевых показателей.



Пример карты текущего состояния процесса

Целевое состояние процесса – состояние, которое планируем достичь к определённому времени, с установленными целями по преобразованию и проработанными мероприятиями по достижению установленных целей. В целевом состоянии должны быть устранены проблемы, выявленные при картировании текущего состояния процесса.

Идеальное состояние – состояние, при котором материальные и информационные потоки движутся максимально возможно без задержек. Идеальное состояние должно соответствовать наиболее высокому уровню развития в организации. В реальных процессах за идеальное состояние принимают состояние процесса в долгосрочной перспективе.



Значимая работа - работа, которую необходимо выполнять для обеспечения требований потребителя (заказчика) и добавления ценности.

Незначимая работа - работа, которая не добавляет ценности конечному результату, но при текущем состоянии в организации без нее обойтись невозможно.

Потери - работа, которая не добавляет ценности продукту, но при этом требует затраты ресурсов.

Последовательность действий при картировании:

1. Картируем поток создания ценности (КПСЦ) **текущего состояния** - как есть.
2. Собираем и наносим информацию, описывающую показатели процесса, **фиксируем выявленные проблемы** в «узких местах».
3. Проектируем ПСЦ **идеального состояния** процесса (исключаем потери и незначимую работу).
4. Проектируем ПСЦ **целевого состояния**, стремясь к идеальному состоянию процесса, разрабатываем достижимое «целевое» состояние.

Статистический анализ

Статистический анализ №1 проводится для сбора статистических данных и выявления отклонений от целевых показателей, определения коренных причин отклонений и разработки решений по их устранению.

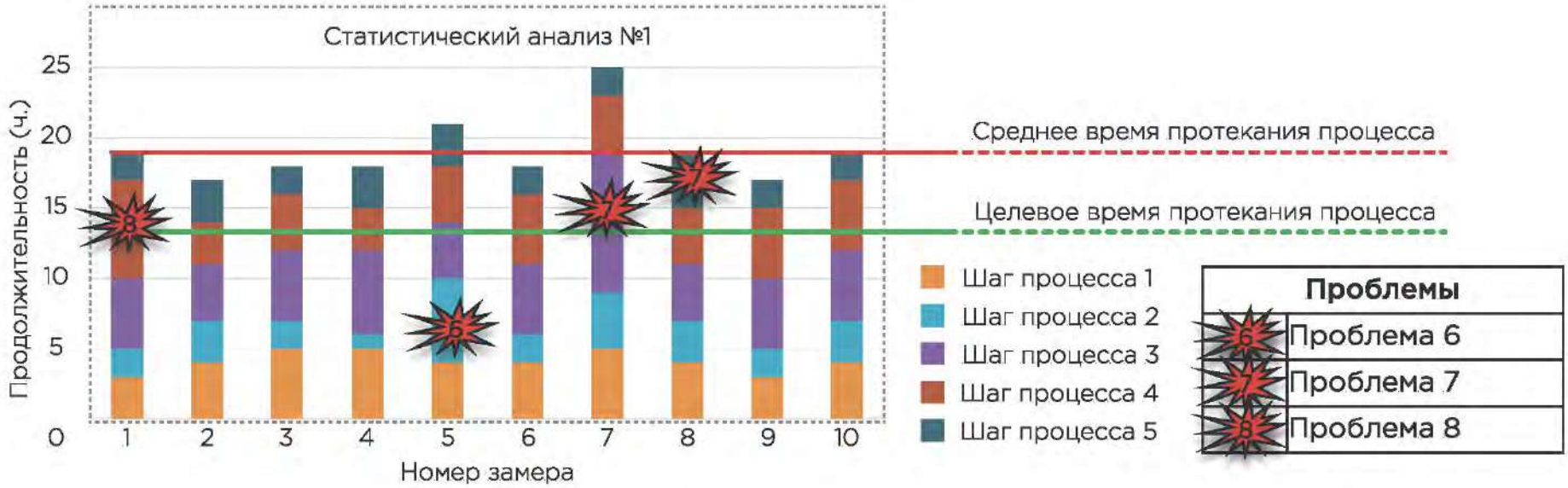
Основные шаги:

1. Организовать сбор фактических данных по длительности этапов из КПСЦ и другим показателям процесса.
2. Проанализировать данные показателей относительно целей проекта и относительно друг друга, как процесса в целом, так и каждого этапа процесса.
3. Выявить отклонения.
4. Определить коренные причины отклонений.
5. Предложить решения по устранению коренных причин.
6. Провести хронометраж для каждого улучшаемого показателя процесса.
7. Разместить результаты измерений на информационном стенде проекта.

В рамках статистического анализа выявляются и анализируются проблемы, существующие в процессе, находятся их коренные причины и предлагаются решения по устранению выявленных проблем. Предлагаемые на данном этапе решения впоследствии вносят в план мероприятий.

При статистическом анализе рекомендуется проводить не менее 10 измерений по каждому показателю процесса (в случае, если это невозможно, статистический анализ рекомендуется проводить на постоянной основе до завершения проекта). При невозможности проведения статистического анализа в реальном времени, в отдельных случаях допускается использование архивных документированных данных.

№	Шаг процесса	Номер замера										Среднее значение
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Шаг 1	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4,1
2	Шаг 2	2	3	2	1	6	2	4	3	2	3	2,8
3	Шаг 3	5	4	5	6	4	5	10	4	5	5	5,3
4	Шаг 4	7	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4,4
5	Шаг 5	2	3	2	3	3	2	2	4	2	2	2,5
ИТОГО		19	17	18	18	21	18	25	19	17	19	19,1



Пример статистического анализа №1

Разработка плана мероприятий

План мероприятий - документ, включающий в себя весь перечень мероприятий, направленных на решение проблем, выявленных в процессе диагностики текущего состояния. В плане мероприятий обязательно указываются ответственные за их реализацию и сроки выполнения. План мероприятий позволяет распределить задачи по работе над проектом между участниками команды проекта. Для отслеживания хода выполнения пунктов плана мероприятий установите периодичность контроля (оптимально - один раз в неделю).

Правила составления плана мероприятий:

1. Зафиксируйте проблемы, выявленные на стадии изучения текущего состояния.
2. Укажите первопричины каждой проблемы (используйте инструменты “5 Почему?”, диаграмму “Исикавы” и т.п.)
3. Разработайте для каждой первопричины мероприятие, которое поможет ее устранить. Каждое мероприятие:

- имеет ожидаемый эффект (укажите, какой показатель позволит улучшить мероприятие);
- имеет дату начала и окончания;
- закреплено за ответственным лицом (его ФИО стоит первым в списке, если исполнителей несколько);

2. План должен быть согласован и утверждён (в установленном для организации порядке).

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОЕКТА

Наименование проекта

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО

СОГЛАСОВАНО			УТВЕРЖДАЮ		
Владелец процесса	Подпись	ФИО	Заказчик проекта	Подпись	ФИО

Устранение проблем

№	Проблема	Первопричина	Мероприятие	Ожидаемый эффект	Ответственный	Сроки
1.						
2.						
3.						

Шаблон плана мероприятий по достижению целевого состояния

ЭТАП “ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ”

Внедрение улучшений

“Реализация плана мероприятий” касается непосредственного внедрения улучшений на практике. Руководителю команды необходимо установить контрольные точки и следить за исполнением сроков плана мероприятий, при необходимости инициировать корректирующие действия.

Примеры реализованных мероприятий рекомендуется оформлять в виде «было - стало» с фото и комментариями для последующего тиражирования.

Разработка стандартов

Стандартизированная работа – это методология организации выполнения действий сотрудниками, гарантирующая их эффективность, высокое качество получаемого результата и исключающая потери.

Стандартизированная работа решает следующие задачи:

- обеспечение целевой равномерной загрузки персонала и достижение требуемых результатов деятельности с минимально необходимыми для этого усилиями;
- выявление проблемных мест (случаи отклонения от стандарта);
- упрощение процедуры обучения персонала;
- повышение эффективности процесса за счет сокращения потерь.

Основными документами стандартизированной работы офисных сотрудников являются:

- стандарт организации рабочего места;
- система «канбан» и индикация запасов материалов;
- карта стандартизированной работы;
- сводная таблица стандартизированной работы;
- листок отслеживания документа;
- стандарт операционной процедуры (СОП);
- диаграммы рабочей загрузки.

Этот шаг необходим для того, чтобы улучшенный процесс не вернулся в исходное состояние (до оптимизации).

Основные шаги на этапе:

1. Определить регламентирующие документы, которые необходимо скорректировать/разработать для фиксации достигнутых улучшений.
2. Внести необходимые изменения в документы.
3. Разработать новый документ, если на момент закрытия проекта такого не существует.
4. Проинформировать/ознакомить всех заинтересованных лиц с изменениями в документах.

Обучение сотрудников

Для обучения сотрудников новым алгоритмам в улучшенном процессе рекомендуется назначить инструктора из команды бережливого проекта. Обучение проводится в четыре шага:

1. **Подготовка.** Объяснение сотруднику сути и целей изменений. *(Помогает обучаемому создать связь между его прошлым опытом и тем, чему ему предстоит научиться, а также формирует мотивацию на процесс обучения.)*
2. **Презентация.** Наглядная демонстрация новых методов с пояснениями. *(Помогает обучаемому понять то, что от него требуется, на основании того, что обучаемый уже знает.)*
3. **Применение.** Обучаемый применяет новые методы под руководством инструктора. *(Помогает обучаемому на практике опробовать новый метод и получить быструю обратную связь.)*
4. **Проверка**. Обучаемый полностью применяет новые методы без посторонней помощи. *(Помогает обучаемому самостоятельно сделать работу без помощи, а руководству – убедиться в качестве обучения.)*

ЭТАП “ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА”

Мониторинг достижения целевых показателей

Анкетирование №2

Статистический анализ №2

Сравнительный анализ

Сравнение результатов анкетирования №1, №2 и статистического анализа №1, №2

Проведение завершающего совещания

Закрытие проекта

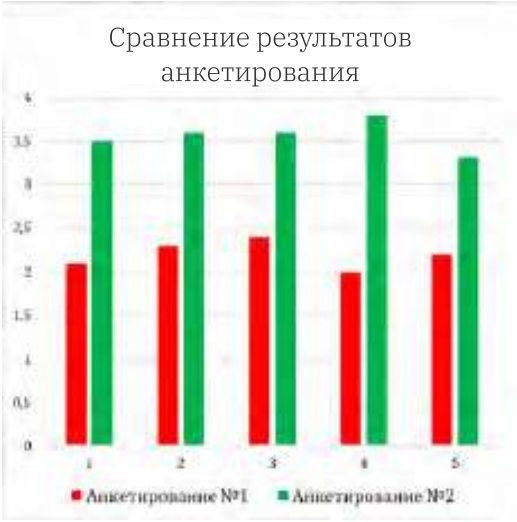
Утверждение разработанных стандартов

Приказ о закрытии проекта

Сравнительный анализ

Анкетирование №2

Правила Анкетирования №2:



- Используйте ту же анкету, которую применяли для проведения Анкетирования №1 при открытии проекта.
- Для сравнения результатов попросите тех же потребителей ответить на вопросы.
- При анализе полученных результатов оцените прогресс по каждому параметру анкеты.
- Определите общую удовлетворенность потребителей процесса.
- Проанализируйте все полученные комментарии и предложения.

Целевым результатом этапа является оценка удовлетворённости потребителей процесса после оптимизации.

Статистический анализ №2

СА №2 проводится аналогично СА №1, и его результаты также размещаются на инфостенде проекта.

В случае выявления значительных отклонений от цели по процессу, необходимо провести анализ отклонений, разработать контрмеры и продолжить реализацию проекта до достижения стабильного результата. Мероприятия по устранению выявленных проблем необходимо включить в «План мероприятий».

Завершение проекта

Для подведения итогов и принятия решения о закрытии или продолжении проекта проводится **завершающее совещание.**

Важно посвятить время анализу опыта реализации проекта и проработать рекомендации по улучшению проектной деятельности. Это позволит повышать эффективность проектов от раза к разу.

Основные шаги на этапе:

1. Подготовить итоговую презентацию по проекту с полным перечнем проектной документации.
2. Пригласить на завершающее совещание заказчика проекта и членов команды проекта.
3. Проанализировать итоговые информационные материалы по проекту.
4. Провести оценку результатов проекта. Принять решение о закрытии или продолжении проекта.
5. Принять решение о поощрении участников проекта.
6. Выпустить приказ о закрытии проекта с приложением, в котором необходимо указать:

- Сравнение текущего, целевого и фактического состояния процесса.
- Сравнение результатов СА №1, № 2.
- Сравнение отчетов Анкетирования №1, №2.
- Возникшие сложности (уроки проекта) по ходу реализации проекта.
- Возникшие новые идеи и инициативы нового бережливого проекта.
- Дополнительный эффект от реализации бережливого проекта.

ЭТАП “ПОСТПРОЕКТНЫЙ МОНИТОРИНГ”

Выполнение плана корректирующих мероприятий не дает полной гарантии решения проблемы, особенно если проблема носит системный характер.

Оценка эффективности предпринятых действий производится по результатам достаточно длительного мониторинга (статистический анализ №3 и анкетирование №3). Если проблема не проявляется достаточное время, можно с большой долей вероятности утверждать, что усилия привели к нужному результату и по выявленным причинам проблема больше не появится.

Если же наблюдения показывают, что проблема вновь возвращается (даже не в столь остром виде), то, возможно, придется пройти путь анализа и выявления причин проблемы еще несколько раз.

ГЛОССАРИЙ

- Анкетирование – метод оценки удовлетворенности потребителей, реализуемый путем проведения письменных опросов с использованием анкет.
- Бережливый проект (проект) – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на оптимизацию повторяющегося процесса или решение конкретных проблем в процессе с применением инструментов бережливого производства.
- Владелец процесса – руководитель структурного подразделения, который управляет процессом и несет ответственность за его результативность и эффективность.
- Границы процесса – начальный и конечный этапы процесса / фрагмента процесса, в котором будут проводиться улучшения и замеры целевых показателей.
- Диагностика – этап реализации бережливого проекта, в ходе которого команда проекта выявляет с использованием методов и инструментов бережливого управления имеющиеся в анализируемом процессе проблемы и потери с целью их дальнейшего устранения.
- Заказчик проекта – лицо, инициирующее бережливый проект и заинтересованное в результатах его реализации.
- Карта потока создания ценности (карта) – документ установленной методическими рекомендациями формы, визуально изображающий процесс, подлежащий оптимизации в рамках реализации бережливого проекта, содержащий детальную информацию об основных этапах (шагах, операциях) процесса, их длительности, ответственных исполнителях, а также о потерях и проблемах, возникающих в ходе их выполнения.
- Команда проекта – группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за достижение результатов бережливого проекта.
- Куратор – сотрудник КУ ВО «ЦЭПВО», ответственный за сопровождение реализации бережливого управления в исполнительных органах Воронежской области, подведомственных им учреждениях и иных организациях (далее – учреждения) в ходе выполнения учреждениями планового задания по реализации бережливого управления.
- Курируемое учреждение – исполнительный орган Воронежской области, подведомственное учреждение либо иная организация, за которой приказом КУ ВО «ЦЭПВО» закреплён сотрудник, ответственный за сопровождение реализации бережливого управления (Куратор).
- Лучшие практики – бережливые проекты, реализованные в полном соответствии с требованиями методических рекомендаций, результаты реализации которых подтвердили эффективность в ходе постпроектного мониторинга и могут быть использованы для дальнейшего тиражирования.

- Методические рекомендации «Методология реализации бережливых проектов» / Методические рекомендации «Методология тиражирования бережливых проектов» (методические рекомендации) – комплект документов, содержащих описание процесса реализации / тиражирования бережливых проектов, утвержденных КУ ВО «ЦЭПВО» и рекомендованных для использования ответственными за реализацию бережливого управления сотрудниками учреждений.
- Методические материалы – набор нормативных документов, инструкций, учебных и иных материалов, позволяющих провести тиражирование результатов бережливого проекта в сторонних учреждениях без привлечения специалистов, участвующих в реализации соответствующего бережливого проекта.
- Мониторинг хода реализации и/или тиражирования бережливых проектов (мониторинг) – процесс планомерного регулярного анализа своевременности заполнения, актуальности, соответствия требованиям методических рекомендаций имеющихся у учреждений проектных документов, подтверждающих ход реализации и/или тиражирования учреждениями бережливых проектов.
- Паспорт бережливого проекта – документ установленной методическими рекомендациями формы, составляемый перед началом реализации проекта, содержащий информацию о цели проекта, сроках реализации основных этапов, заказчике, потребителях, команде проекта, обосновании выбора темы проекта и пр.
- Периметр проекта – все подразделения, отделы, организации / учреждения, задействованные в процессе, подлежащем оптимизации в рамках реализации бережливого проекта.
- Пилотный бережливый проект (пилотный проект) – бережливый проект, впервые реализуемый учреждением, позволяющий проанализировать результаты оптимизации и оценить эффективность внедренных изменений перед началом полномасштабного внедрения в отрасль и/или другие учреждения.
- План мероприятий – документ установленной методическими рекомендациями формы, отражающий мероприятия, направленные на устранение выявленных в ходе диагностики потерь и проблем, а также закрепляющий ответственных исполнителей и сроки реализации планируемых мероприятий.
- Потребители – граждане или организации, а также сотрудники или подразделения, получающие и использующие результаты процесса.
- Проектные документы – перечень документов, формируемых в ходе реализации / тиражирования бережливого проекта в соответствии с требованиями методических рекомендаций, в т.ч. проекты нормативных правовых, локальных нормативных актов и иных распорядительных документов.

- Процесс – совокупность последовательных действий (операций), направленных на достижение запланированного результата.
- Руководитель проекта – лицо, которое отвечает за достижение целей проекта, руководит процессами планирования, исполнения, контроля, завершения проекта, осуществляет оперативное управление проектом и деятельностью проектной команды.
- Статистический анализ – процесс мониторинга отклонений выполнения этапов процесса от целевых показателей, осуществляемый на ключевых стадиях процесса с целью выявления и дальнейшего устранения коренных причин отклонений.
- Текущее состояние – состояние процесса, подлежащего оптимизации в рамках реализации бережливого проекта, отражающее детальную информацию об основных этапах (шагах, операциях) процесса, их длительности, ответственных исполнителях, а также о потерях и проблемах, возникающих в ходе их выполнения, в том виде, в котором процесс происходит в настоящее время («как есть»).
- Тиражирование – процесс внедрения результатов успешно реализованного в одном подразделении/учреждении пилотного бережливого проекта в сторонние подразделения и/или учреждения.
- Центр компетенций ИОВО – объединение наиболее инициативных сотрудников исполнительного органа Воронежской области и подведомственных ему учреждений (далее – ИОВО), обладающих профессиональными практическими навыками и знаниями и имеющих высокий уровень компетентности в практическом применении инструментов бережливого управления, создаваемое приказом ИОВО.
- Целевое состояние – планируемое состояние процесса на момент окончания реализации бережливого проекта.
- Экосистема бережливого управления – совокупность документально закрепленных организационных элементов, определяющих базовые принципы, направления и способы деятельности учреждения в сфере бережливого управления.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Бережливое правительство
http://government.itcvo.ru

Шаблоны документов
http://government.itcvo.ru/post/shabloni-dokumentov

Центр эффективности Правительства Воронежской области
https://cevrn.ru