

Основы бережливого управления

в исполнительных органах государственной власти и
подведомственных учреждениях.

Бережливая инициатива

Семинар №3



Определение направления для изменений. Открытие проекта.



Учись, меняйся, улучшай!



Примечания: * – рекомендованные сроки; ** – обязательно для офисных процессов

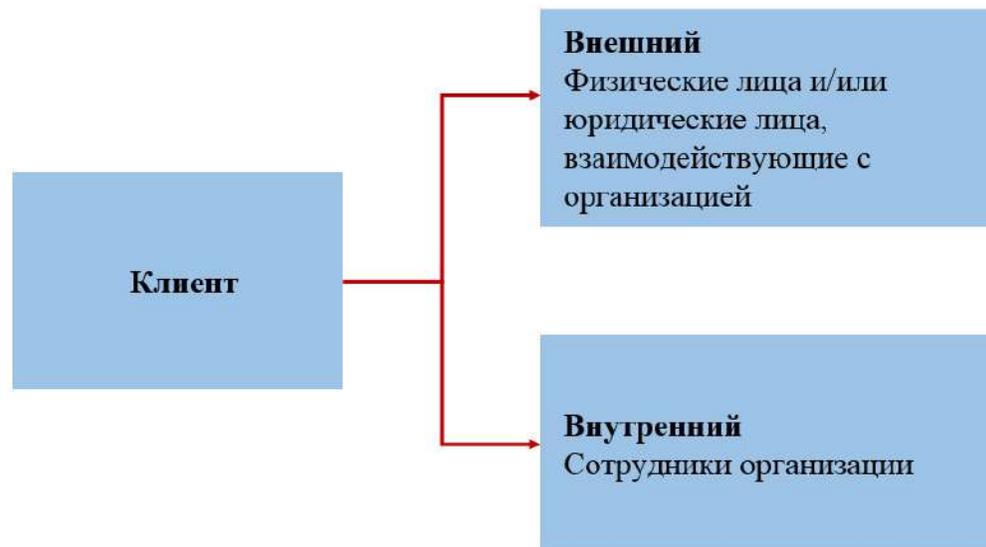


Открытие проекта. Определение заказчика и владельца процесса.



Учись, меняйся, улучшай!

Заказчик/Клиент – потребитель продукта или услуги



- *Кто клиент процесса?*
- *Каковы его требования?*

Владелец процесса - должностное лицо,

которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, имеет все полномочия регулировать процесс и отвечает за результаты этого процесса перед клиентом (внутренним и внешним)

- *Кто владелец процесса?*
- *Какова его роль?*



Подготовка проекта.



Учись, меняйся, улучшай!

1.3. Анкетирование заказчиков №1



1. определить список ключевых заказчиков процесса (не менее 10 человек);
2. направить заказчикам анкету для заполнения;
3. собрать заполненные анкеты;
4. проанализировать комментарии заказчиков;
5. разместить на информационном стенде проекта сводные результаты анкетирования;
6. обязательно дать обратную связь заказчикам процесса.





Анкетирование заказчиков №1



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Голос клиента – отправная точка улучшений

Голос клиента – общее понимание потребностей клиентов, желаний, восприятий и предпочтений в отношении продукта или услуги



Причина проблем – отклонение от требований заказчика!

Требования внешних клиентов к продуктам/услугам

- Источник определения областей для первоочередных изменений
- Лояльность клиентов к организации

Требования внутренних клиентов к процессам

- Удовлетворенность сотрудников качеством выполняемых повседневных задач

Голос клиента должен стать основным предметом обсуждения при запуске изменений.



Анкетирование заказчиков №1



Учись, меняйся, улучшай!

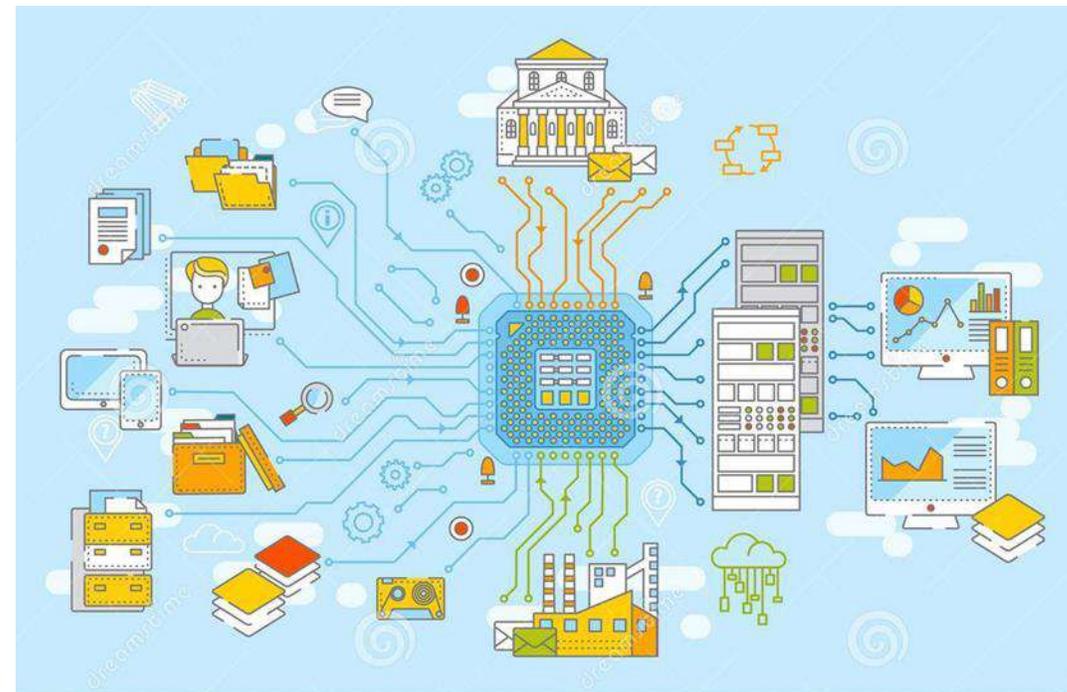
Определение голоса клиента.

VoC (Voice of the Customer)

Как правильно собирать и анализировать VoC?

1. Определите каналы сбора информации.
2. Проведите первое анкетирование заказчиков процесса
2. Классифицируйте собранные данные.
3. Оцените важность полученной информации для организации.

(преимущественно для офисных процессов и процессов оказания услуг)





Анкетирование заказчиков №1



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

NPS – индекс потребительской лояльности

1. “Готовы ли вы рекомендовать нашу услугу другим организациям?”

(если услуга оказывалась юр. лицу)

или

“Готовы ли вы рекомендовать нашу услугу вашим друзьям?”

(если услуга оказывалась лично)

2. Какое количество баллов вы поставите на шкале от 0 до 10,

где 10 — с удовольствием порекомендую,

а 0 — не стану этого делать?



Анкетирование заказчиков №1



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Порядок работы с NPS

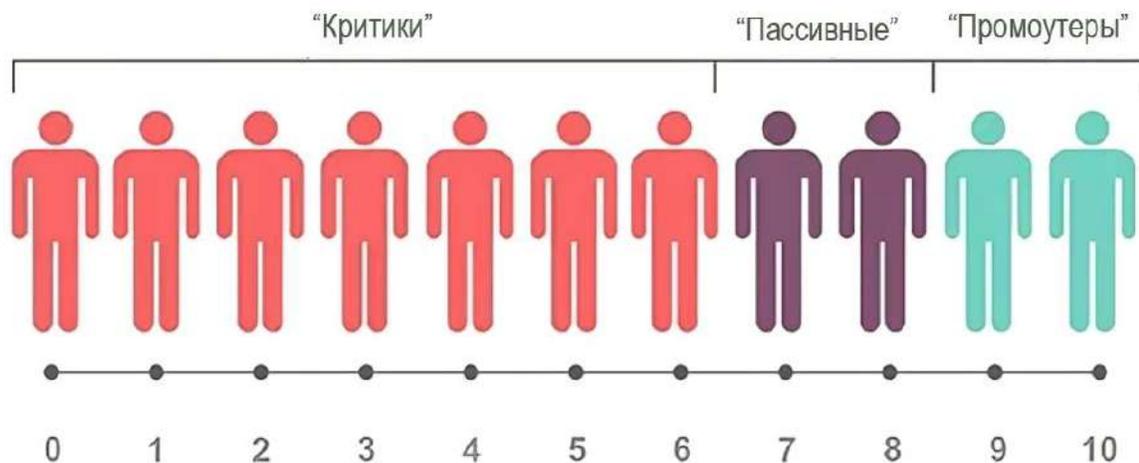
1. Сформулируйте вопрос
2. Соберите форму для опроса. Для этого есть много удобных сервисов, в некоторых даже можно работать бесплатно.
3. Запустите опрос и забудьте о нём на 3-4 недели: нужно собрать достаточное количество ответов.
4. Выгрузите ответы и проанализируйте результат.
5. Подумайте, как добиться лучших результатов в следующий раз.



Анкетирование заказчиков №1



Учись, меняйся, улучшай!



Индекс
лояльности
NPS

$$= \text{\% Промоутеры} - \text{\% Критики}$$



0-6 баллов — критики (детракторы). Это те самые люди, которые оставляют о вас гневные отзывы, и если ещё не нашли вам замену, то очень скоро найдут.

7-8 баллов — нейтралы. Говорят, что безразличие хуже ненависти — это как раз тот случай. Эти люди относятся к вам нормально, но как только им попадётся на глаза кто-то получше, они с радостью уйдут.

9-10 баллов — промоутеры. Это ваши давние клиенты, можно сказать, внештатные маркетологи вашего бизнеса. С ними проще выйти на контакт, они часто оставляют положительные отзывы и отвечают за то самое сарафанное радио, которое работает на вас.



Анкетирование заказчиков №1



Учись, меняйся, улучшай!

Вопросы		Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
Баллы		1	2	3	4
Процесс	1. Удовлетворены ли Вы в целом работой процесса?			3,6	
	2. Является ли процесс для вас простым и понятным?			3,3	
	3. Является ли длительность процесса для вас оптимальной?			3,2	
Поддержка пользователей процесса	4. Удовлетворены ли Вы нормативной документацией по процессу (инструкции, стандарты, регламенты и т.д.)?		2,2		
	5. Удовлетворены ли Вы качеством поддержки и сервиса (консультациями)?			3,2	
		Итого: средний балл 3,1			
Комментарии	В случае ответа "Нет"/ "Скорее нет" – прокомментируйте.	Большое кол-во регламентов без нормативных сроков, что приводит к критическим колебаниям времени согласования.			
	Опишите предложения по совершенствованию процесса.	Ввести нормативы на этапы согласования с предприятиями ГК «Росатом».			

- Примечания:**
- Количество опрашиваемых – 10 чел.
 - Подразделения/ организации, участвующие в анкетировании: ЦНИИТМАШ, АЭМ-технологии, Гидропресс



Открытие проекта.



Учись, меняйся, улучшай!

Результаты 1.3.



- ✓ выявлены проблемные зоны процесса и получены возможные предложения по улучшению процесса от заказчиков процесса;
- ✓ определен уровень удовлетворенности заказчиков процесса.



Открытие проекта.



Учись, меняйся, улучшай!

1.4 «Разработка карточки ПСР-проекта»



1. заполнить шаблон карточки ПСР-проекта;
2. согласовать и утвердить карточку ПСР-проекта.



«Разработка карточки ПСР-проекта»



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Карточка ПСР-проекта « _____ »

название ПСР-проекта

1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчики процесса

Периметр проекта

Границы процесса

Владелец процесса

Руководитель проекта

Команда проекта

2. Обоснование выбора

3. Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель

4. Ключевые события проекта

1. Старт проекта
2. Диагностика и целевое состояние
 - Разработка текущей карты процесса
 - Производственный анализ № 1
 - Разработка целевой карты процесса
3. Внедрение улучшений
 - Совещание по защите подходов внедрения
4. Закрепление результатов и закрытие проекта
 - Производственный анализ № 2
 - Завершающее совещание



КАК ЗАПОЛНИТЬ КАРТОЧКУ ПСР-ПРОЕКТА?



ВОВЛЕЧЕННЫЕ ЛИЦА И РАМКИ ПРОЕКТА

- **Заказчики процесса** – лица, коллективы, отделы, управления и т.д., пользующиеся результатами процесса, иными словами клиенты процесса. Именно заказчиков процесса анкетируют до старта проекта (на шаге 1.3. фазы Открытие проекта) и при подтверждении результатов реализации проекта (на шаге 4.2. фазы Закрепление результатов и закрытие проекта).
- **Периметр проекта** – предприятия, организации, цеха, подразделения, отделы, где протекает оптимизируемый процесс.
- **Владелец процесса** – руководитель структурного подразделения/функции, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность.
- **Руководитель проекта** – лицо, которое отвечает за достижение целей проекта, руководит процессами планирования, исполнения, контроля, завершения проекта, осуществляет оперативное управление проектом.
- **Команда проекта** – группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты проекта.



ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА

- **Ключевой риск** – это событие (срыв сроков, штрафные санкции и т.д.), которое может произойти, если выбранный процесс не будет оптимизирован.
- **К обоснованию важно добавить:**
 - Влияние на бизнес-цели/задачи
 - Масштаб процесса (кроссфункциональность)
 - Трудоемкость процесса
 - Неудовлетворенность заказчиков

Карточка ПСР-ПРОЕКТА

<p>1. Вовлеченные лица и рамки проекта</p> <p>Заказчики процесса: Периметр проекта: Владелец процесса: Руководитель проекта: Команда проекта:</p>	<p>2. Обоснование выбора</p> <p>1. 2. 3...</p>						
<p>3. Цели и плановый эффект</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование цели</th> <th>Текущий показатель</th> <th>Целевой показатель</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>впл</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель	впл			<p>4. Ключевые события проекта</p> <p>1. Старт проекта - 2. Диагностика и Целевое состояние - <ul style="list-style-type: none"> - Разработка текущей карты процесса - - Производственный анализ МР1 - - Разработка целевой карты процесса - 3. Внедрение улучшений <ul style="list-style-type: none"> - Сведение по защите патентов внедрения - 4. Закрепление результатов и закрытие проекта - <ul style="list-style-type: none"> - Производственный анализ МР2 - - Завершающее сведение - </p>
Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель					
впл							

- Проблемы, выявленные в потоке, т.е. без реализации данного проекта поток не может быть эффективно выровнен.

- **Правильное обоснование проекта поможет:**
 - Сформулировать правильные и амбициозные цели
 - Снизить количество вопросов при защите карточки проекта



ЦЕЛИ И ПЛАНОВЫЙ ЭФФЕКТ

- Цели должны быть измеримыми, отцифрованы
- Цели должны решать проблемы процесса
- В целях не может быть мероприятий (например: регламентировать процесс, автоматизировать процесс и т.п.)
- В целях не может быть «лозунгов» (например: повысить эффективность персонала)



КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ ПРОЕКТА

Эффективная/рекомендуемая продолжительность проекта – 6 месяцев:

- Фаза Открытие – 2 недели
- Фаза Диагностика и целевое состояние – 5 недель
- Фаза Внедрение – 10 недель
- Фаза Закрепление результатов и закрытие проекта – 4 недели

Внутри фаз есть обязательные ключевые события (в соответствии с шаблоном)

Даты необходимо указывать в формате с... до... для возможности последующего мониторинга





«Разработка карточки ПСР-проекта»



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

"Оптимизация перинатального сопровождения"

Заказчик проекта Руководитель департамента здравоохранения Воронежской области <u>А.В.Щукин</u>															
<p align="center">Управление проектом:</p> <p>Заказчик процесса: Руководитель департамента здравоохранения Воронежской области Щукин А.В.</p> <p>Границы процесса/ периметр: от входа в женскую консультацию для постановки на учет до поступления пациентки в предродовую (БУЗ ВО ВОКБ №1, БУЗ ВО «ВГКБ №11», БУЗ ВО «ВГБ №16», БУЗ ВО «ВРД №2»)</p> <p>Владелец процесса: Руководитель департамента здравоохранения Воронежской области Щукин А.В.</p> <p>Руководитель проекта: Заместитель руководителя департамента здравоохранения Воронежской области Минаков Олег Евгеньевич</p> <p>Команда проекта: <u>Киньшина</u> Маргарита Михайловна; <u>Самофалова</u> Ольга Васильевна; <u>Образцова</u> Елена Евгеньевна; <u>Черных</u> Ольга Николаевна; <u>Бабий</u> Наталья Викторовна; <u>Легостаева</u> Валентина Алексеевна; <u>Богатищев</u> Олег Анатольевич; <u>Ерохин</u> Юрий Петрович; <u>Вериковский</u> Виктор Александрович; <u>Ход</u> Сергей Семенович; <u>Адамова</u> Наталья Анатольевна; <u>Ладная</u> Ирина Петровна; <u>Кузнецова</u> Ирина Васильевна, <u>Анисимова</u> Татьяна Васильевна</p>			<p>Описание проблемы/Обоснование выбора:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Большое количество беременных, являющихся на прием к специалистам без предварительной записи; - Длительное время пребывания беременных в женской консультации - Длительное время ожидания у кабинетов специалистов; <p>Основные риски проекта:</p> <p>Ключевой риск: Риск несвоевременного выявления патологического течения беременности и патологии плода.</p> <p>Дополнительный риск: Неудовлетворенность беременных при предоставлении им медицинских услуг организациями</p>												
<p>Цели и плановый эффект:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование цели</th> <th>Текущий показатель</th> <th>Целевой показатель</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Увеличение доли предварительной записи</td> <td>27 %</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>Сокращение времени пребывания беременных в женской консультации во время одного посещения</td> <td>128 мин</td> <td>60 мин</td> </tr> <tr> <td>Сокращение времени ожидания в очереди к специалисту</td> <td>65 мин</td> <td>15 мин</td> </tr> </tbody> </table>			Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель	Увеличение доли предварительной записи	27 %	65%	Сокращение времени пребывания беременных в женской консультации во время одного посещения	128 мин	60 мин	Сокращение времени ожидания в очереди к специалисту	65 мин	15 мин	<p>План проекта/Ключевые события проекта:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Старт проекта- 01.02.2021 2. Диагностика и целевое состояние: 15.02.2021 - 23.03.2021 <ul style="list-style-type: none"> - разработка текущей карты процесса 16.02.2021 - 26.02.2021 - производственный анализ № 1- 17.02.2021 - 24.02.2021 - разработка целевой карты процесса 01.03.2021 - 23.03.2021 3. Внедрение улучшений: 24.03.2021 - 24.06.2021 <ul style="list-style-type: none"> - совещание по защите подходов внедрения- 26.03.2021 4. Закрепление результатов и закрытие проекта: 25.06.2021 - 16.07.2021 <ul style="list-style-type: none"> - производственный анализ № 2- 28.06.2021- 14.07.2021 - завершающее совещание- 15.07.2021 5. Постпроектный мониторинг- 10.12.2021 - 01.04.2022 <ul style="list-style-type: none"> - производственный анализ № 3 -13.12.2021-21.03.2022
Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель													
Увеличение доли предварительной записи	27 %	65%													
Сокращение времени пребывания беременных в женской консультации во время одного посещения	128 мин	60 мин													
Сокращение времени ожидания в очереди к специалисту	65 мин	15 мин													



«Разработка карточки ПСР-проекта»



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Ошибки заполнения карточки проекта



- ✓ Не использован стандартный шаблон карточки ПСР-проекта
- ✓ В целях не определены количественные показатели в формате «с ... до ...»
отсутствует конкретика и амбициозность
- ✓ Не прописан периметр оптимизируемого процесса или же определен некорректно
- ✓ Некорректно определены заказчик(и) процесса
- ✓ Обоснование выбора ПСР-проекта не описывает возможные риски и проблемы
- ✓ Название ПСР-проекта уже содержит готовое решение
- ✓ Обоснование выбора темы для открытия ПСР-проекта не связано с поставленными целями или цели проекта не решают описанные проблемы
- ✓ Даты и периоды для ключевых событий проекта заданы некорректно



Подготовка проекта Разработка карточки ПСР-проекта»



Учись, меняйся, улучшай!

Результаты 1.4.



- ✓ описаны и утверждены основные параметры ПСР-проекта;
- ✓ карточка ПСР-проекта согласована и утверждена.



Подготовка проекта



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

1.5 «Анализ заинтересованных сторон. Формирование команды проекта»



1. провести анализ всех заинтересованных сторон в реализации проекта;
2. определить команду проекта;
3. определить состав участников для проведения стартового совещания.



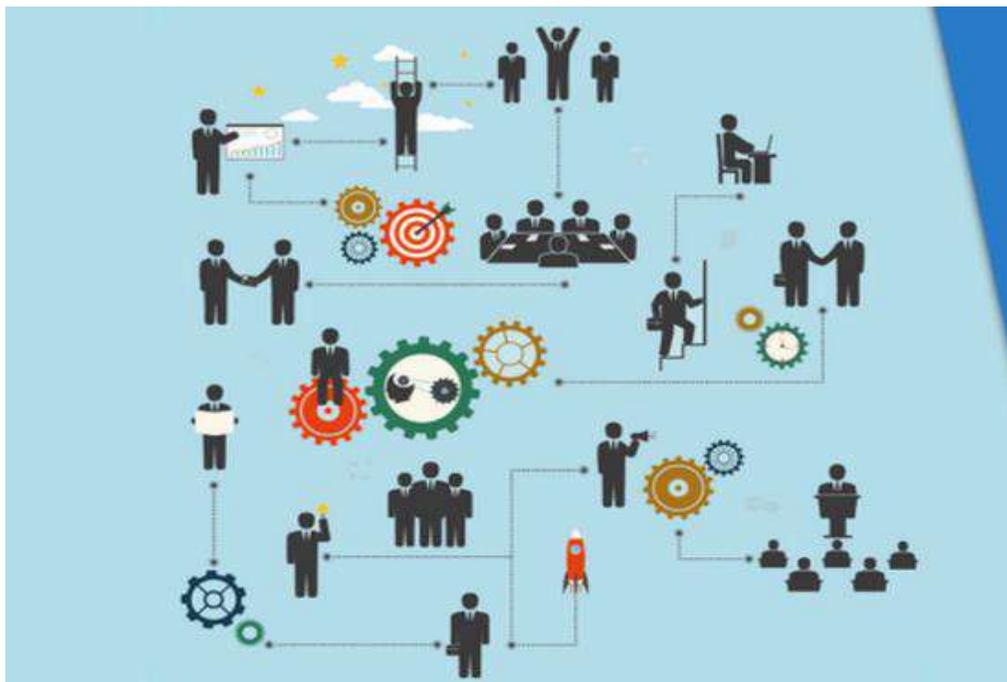
Анализ заинтересованных сторон.



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

1. Список ключевых лиц, которые заинтересованы в проекте



- Опишите отношения с ними, будьте деликатны и осторожны в своих оценках
- Опишите, какие отношения необходимы для успеха вашего проекта
- Интерфейсы – электронные, визуальные, вербальные.
- Ключевые сообщения, то есть какие ключевые сообщения вы должны передать вашим заинтересованным лицам, например, эффекты вашего проекта
- Повторите анализ, только начните не с ключевых заинтересованных лиц, а со списка всех, на кого тем или иным образом проект оказывает влияние

- *Кто еще заинтересован в результатах проекта?*



Анализ заинтересованных сторон.



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

2. Анализ информации для заинтересованных сторон



- *Как мы будем взаимодействовать в проекте?*

- Информация, которую вы можете передать из проекта для каждой из сторон
- Информация, которая вам необходима для проекта от каждого из заинтересованных лиц
- Кто конкретно является поставщиком/получателем информации
- Периодичность коммуникаций
- Средства коммуникаций
- Формат коммуникаций

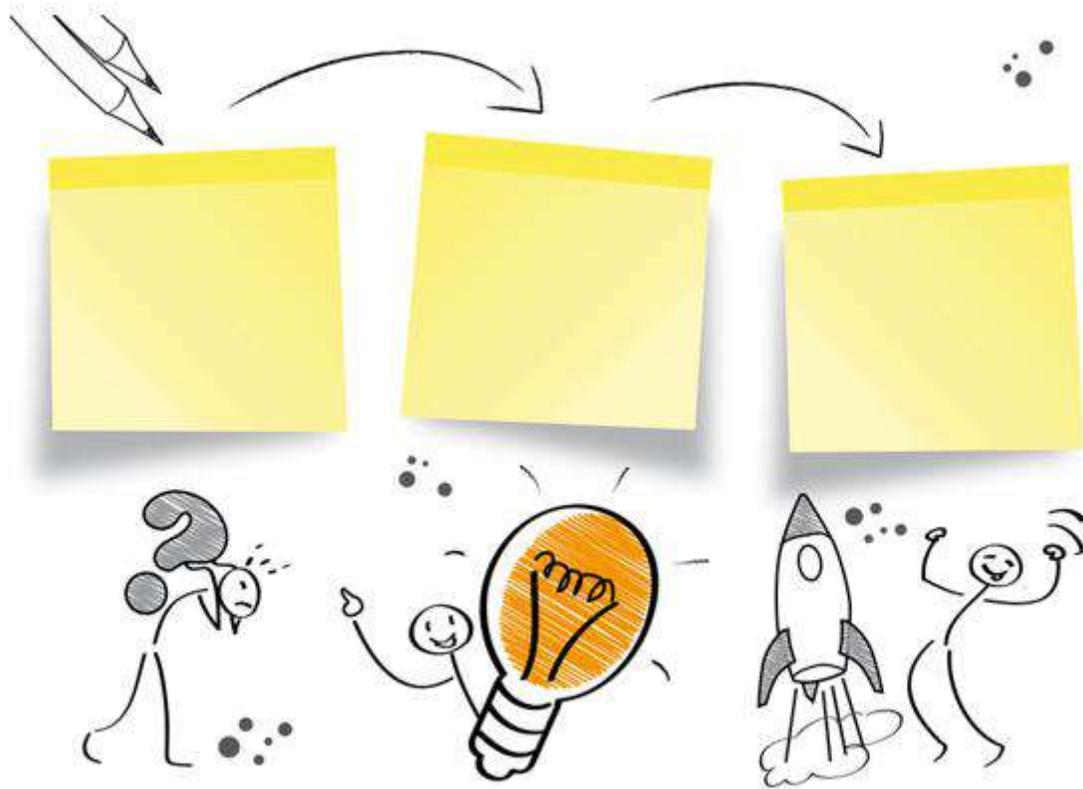


Формирование проектной команды.



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!



- *Кто руководитель проекта?*
- *Кто войдет в Проектную команду?*

В команду проекта, как правило, входят:

- владелец процесса;
- основные исполнители;
- эксперты;
- координатор (при необходимости).

В проект могут быть привлечены лица для выполнения разовых работ (в этом случае их не нужно включать в команду проекта).



Формирование проектной команды.



Учись, меняйся, улучшай!

Цель:

- ✓ осуществление руководства всей деятельностью по созданию бережливой организации и формирование культуры бережливого управления в ИОГВ/учреждении

Задача:

- ✓ создание команды проекта и назначение исполнителей разных работ проекта. Определите исполнителей и заключите с ними соглашения о том, что они могут, согласны и обязуются работать над проектом в составе команды.



Инструмент:

- ✓ систематические встречи проектной команды для контроля и управления Бережливými проектами



Формирование проектной команды.



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Руководство проекта (лица, непосредственно отвечающие за результат проекта, принимающие основные решения)		
 Павлов Д.В. Директор департамента технического контроля Владелец процесса	 Соломон Н.И. Первый заместитель генерального директора Руководитель проекта	
Команда проекта		
 Чижова Ю.С. Исполнительный директор «АЭМ-технологии» Роль: эксперт	 Блинков В.Н. Директор по качеству КРЭА Роль: эксперт Зона ответственности: согласование с Ростехнадзором)	 Шутиков А.В. ПЗГД КРЭА Роль: эксперт
 Палкин М.В. Главный металлург «АЭМ – технологии» Роль: основной исполнитель	 Мамолин О.А. Директор департамента КРЭА Роль: координатор	 Кацман А.М. Заместитель директора по производству КРЭА Роль: основной исполнитель
 Беркович В.Я. Заместитель генерального конструктора Гидропресс Роль: эксперт		



Анализ заинтересованных сторон. Формирование команды проекта.



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Результаты 1.5.



- ✓ определены представители всех заинтересованных сторон;
- ✓ сформирована команда проекта с распределением ролей.

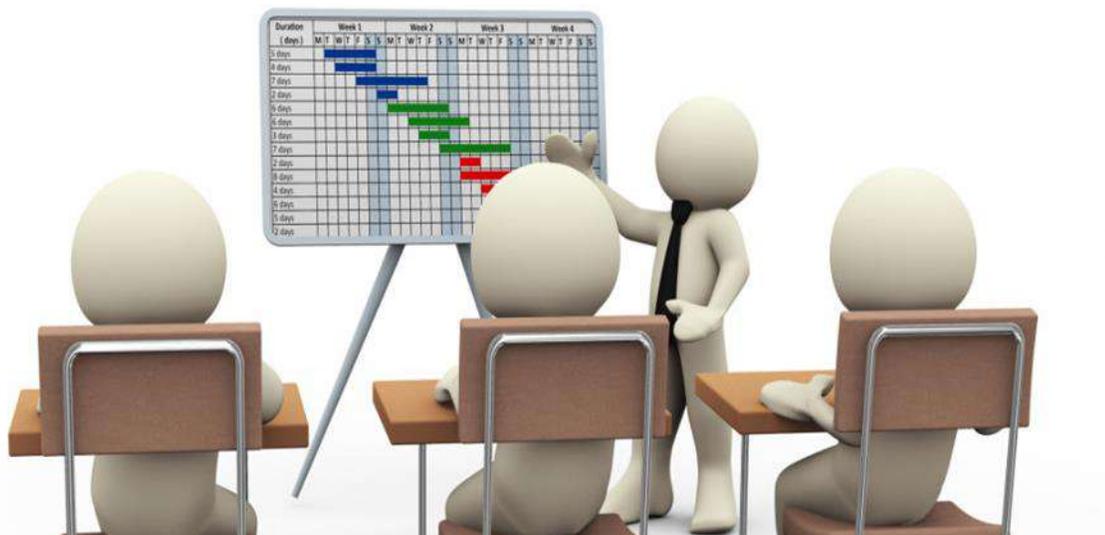


Подготовка проекта



Учись, меняйся, улучшай!

1.6 «Разработка графика этапов проекта»



1. разработать график этапов проекта с указанием сроков по ним;
2. определить ответственных за реализацию этапов проекта;
3. определить сроки и частоту мониторинга исполнения этапов проекта.



Подготовка проекта. Разработка графика этапов проекта



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Результаты 1.6.



✓ составлен график этапов проекта.



Подготовка проекта.



Учись, меняйся, улучшай!

1.7 «Проведение стартового совещания и выпуск ОРД о реализации проекта»



1. подготовить план встречи;
2. подготовить информационные материалы для встречи;
3. согласовать с заказчиком проекта и владельцем процесса их участие в регулярных встречах по реализации проекта;
4. утвердить график этапов проекта и ОРД о реализации проекта.



Проведение стартового совещания и выпуск ОРД о реализации проекта



Учись, меняйся, улучшай!

Цель встречи	<ul style="list-style-type: none">Проинформировать участников команды проекта о целях проекта, плане его реализацииПолучить комментарии, ответить на вопросы				
Участники встречи	<ul style="list-style-type: none">Соломон Н.И.Павлов Д.В.Чижова Ю.С.Блинков В.Н.Шутиков А.В.Мамолин О.А.Палкин М.В.Кацман А.М.Беркович В.Я.				
№	Темы	Время	Ответственный	Желаемый результат	Материалы
1	Цели и задачи проекта, подход к оценке результата, подход к мотивации	15 мин	Руководитель проекта	Обеспечить взаимопонимание по целям и оценке результатов	Карточка проекта
2	Пример реализации аналогичного проекта	10 мин	Представитель предприятия, где был реализован проект	<ul style="list-style-type: none">Дать понимание команде проекта, как реализовывался аналогичный проектУбедить в необходимости и возможности реализации проекта, достижения целей	Пример реализованного проекта
3	Общий план проекта. Роли участников команды проекта	15 мин	Руководитель проекта	Обеспечить понимание основных этапов проекта, их сроков. Объяснить роль каждого участника команды проекта	График этапов проекта
4	Обсуждение и вопрос	15 мин	Руководитель проекта	Ответить на все вопросы участников команды проекта получить обратную связь и обеспечить полное понимание	Нет
5	Подведение итогов, согласование протокола стартового совещания	5 мин	Руководитель проекта	Официально приступить к реализации проекта	Протокол стартового совещания



Проведение стартового совещания и выпуск ОРД о реализации проекта



Учись, меняйся, улучшай!

Результаты 1.7.



1. Проведено стартовое совещание.
2. Утвержден график этапов проекта
3. Создан приказ (ОРД) по открытию и реализации проекта.

(В ОРД закрепляется факт утверждения Карточки проекта и создания команды проекта, а также ответственность сторон. При реализации ПСР-проекта на любой из фаз допускается включение в команду проекта других сотрудников с обязательным выпуском дополнения к ОРД.)



Подготовка проекта.



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

1.8 «Организация информационного стенда»



Основные шаги:

1. определить место размещения информационного стенда ПСР-проекта;
2. определить способ для визуализации ключевой информации по ПСР-проекту, разместить ее на информационном стенде ПСР-проекта;
3. установить правила заполнения и использования информационного стенда ПСР-проекта, назначить ответственного за обновление.



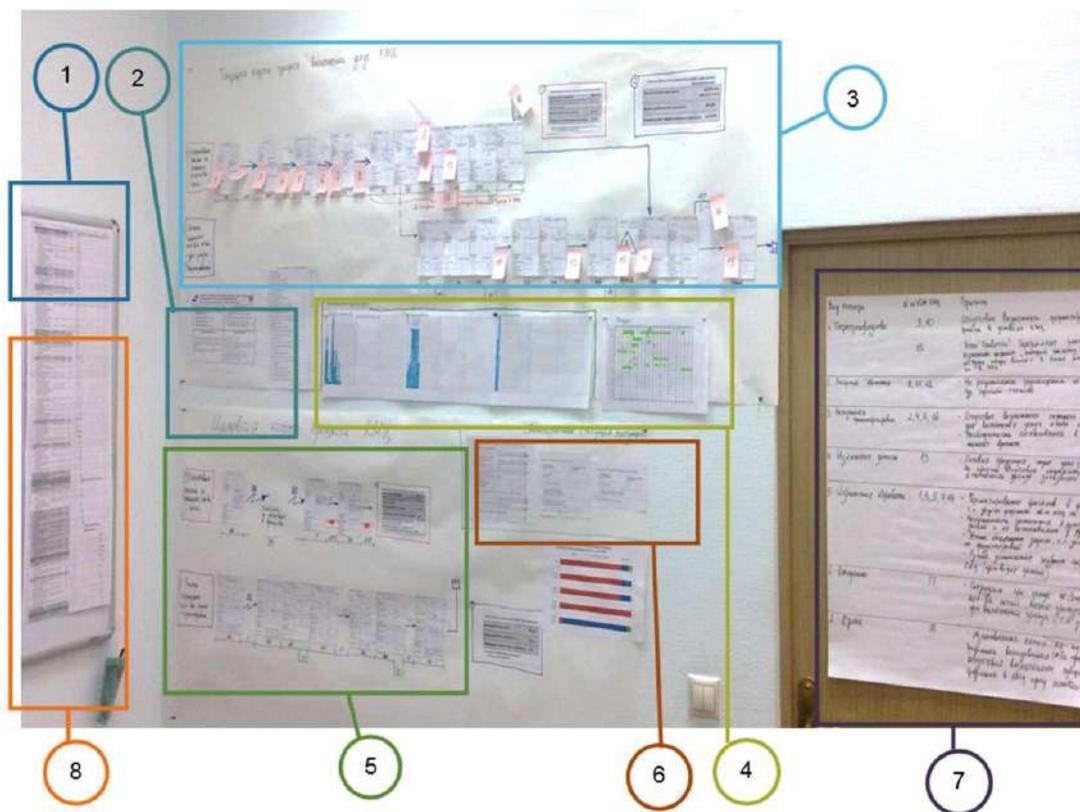
Подготовка проекта. Организация информационного стенда



Учись, меняйся, улучшай!

Инструмент – визуализация.
Организуем место для сбора информации о ходе внедрения бережливого управления

Цель:
Вовлечение сотрудников в Бережливое управление



- 1 График этапов проекта
- 2 Утвержденная карточка ПСР-проекта
- 3 Карта текущего состояния процесса
- 4 Результаты ПА № 1 и № 2
- 5 Карта целевого состояния процесса
- 6 Результаты анкетирования № 1 и № 2
- 7 Лист визуализации выявленных проблем и коренных причин
- 8 План мероприятий



Подготовка проекта. Организация информационного стенда



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Результаты 1.8.



- ✓ организован информационный стенд проекта, на котором размещена необходимая информация для визуального мониторинга выполнения этапов проекта и мероприятий по улучшению процесса для достижения целей;
- ✓ определены правила работы информационного стенда проекта (частота обновления, ответственные за обновление).



Диагностика и целевое состояние



Учись, меняйся, улучшай!

2

Диагностика и целевое состояние

Этапы	2.1. Разработка карты процесса текущего состояния	5 недель*
	2.2. Сбор фактических данных (ПА № 1***)	
	2.3. Разработка карты процесса целевого состояния (и идеального – для процессов по оптимизации потоков)	
	2.4. Определение путей достижения целевого состояния и целевых показателей процесса	
	2.5. Анализ влияния предлагаемых решений, определение рисков	

Примечания: * – рекомендованные сроки; *** – ПА (производственный анализ).



Картирование процесса.



Учись, меняйся, улучшай!

Основные понятия.

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

Внешний потребитель/клиент и заказчик для всех основных процессов наших организаций – гражданин - житель региона, бизнес-единицы и общественные организации региона.

Внутренние потребители/клиенты – сотрудники ИОГВ и подведомственных учреждений, участвующие в процессе создания того или иного продукта/результата.

Цель оптимизации в бережливом управлении – минимизировать неважную работу и исключить потери.

(Потери – действия, которые расходуют ресурсы, но не несут пользы процессу и его результату)

Если внимательно наблюдать за процессом, то можно заметить, что не все его операции или действия так уж и нужны нашему заказчику.

Ценность – то, за что потребитель/клиент/заказчик готов платить всеми своими ресурсами – деньгами, временем, комфортом.

Потребитель/Клиент/Заказчик процесса - **главное и единственное лицо, определяющее ценность и устанавливающее критерии ценности продукта/результата нашей с вами деятельности.**

Три вида работ

Работа, которая требует затрат, но не добавляет ценности продукту – называется? (вопрос к участникам) -

Потери.

Работа, которая не добавляет ценности продукту, но при текущем состоянии производства без нее обойтись невозможно – называется? (вопрос к участникам) – **Незначимая работа!**

И работа, которая в каждом своем действии приносит ценность в продукт – **Значимая работа.**



Поток создания ценности. Картирование процесса.



ЦЭПВО

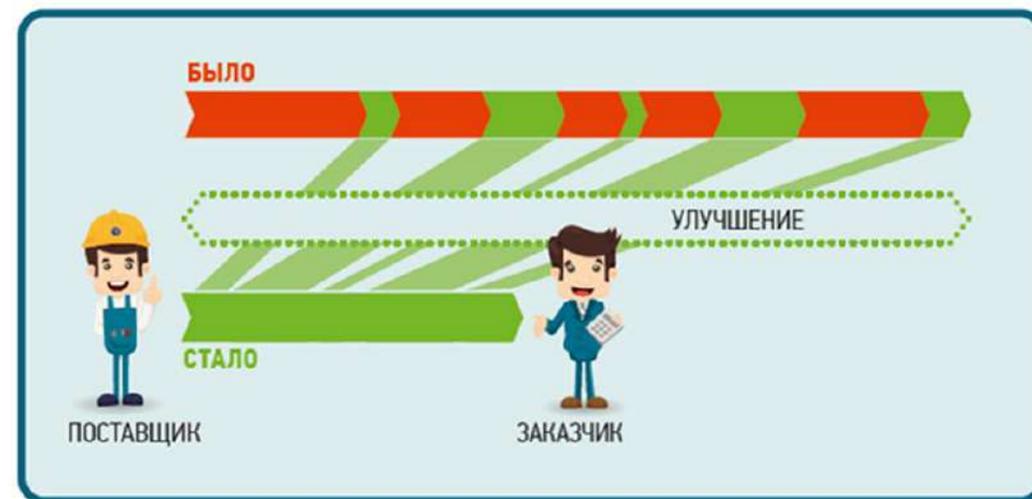
Учись, меняйся, улучшай!

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



Зачем это нужно?

- Визуализации каждого этапа движения потоков материалов и информации
- Выявления потерь и их источников
- Выработки единого понятийного языка для всех участников процесса
- Принятия эффективных управленческих решений для оптимизации процесса





Поток создания ценности. Картирование процесса.



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Три состояния процесса

Текущий (как есть)

- С фактическими показателями на текущую дату

Целевой (как хотим)

- С установленными целями по изменениям, где устранены выявленные в текущем состоянии проблемы

Идеальный (наилучший)

Поток, из которого полностью исключены все виды потерь. Этот поток выступает как эталон, к которому необходимо стремиться. Как правило, этот поток обладает следующими качествами:

- прямоточность – отсутствие пересечений с другими потоками, изолированность;
- гибкость – возможность оперативной настройки под различные проекты НИОКР, быстрая перебалансировка используемых ресурсов и привлечение дополнительных необходимых ресурсов;
- прозрачность – визуализация всех действий, происходящих в потоке;
- минимально возможная длина, время протекания, количество задействованных ресурсов, отсутствие брака.

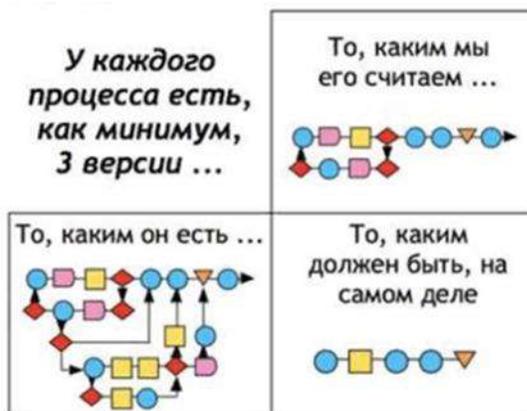




Поток создания ценности. Картирование процесса.



Учись, меняйся, улучшай!



Основные шаги улучшения процессов

- 1** Картируем поток создания ценности (КПСЦ) текущего состояния, как есть.
- 2** Сбор, нанесение информации описывающей показатели процесса, фиксация выявленных проблем «узких мест». Формируем план.
- 3** Проектируем КПСЦ целевого состояния. Стремимся к идеальному состоянию процесса, разрабатываем достижимое «целевое» состояние.
- 4** Делаем изменения необратимыми: установки, привычки, стандарты среда. Мониторим результат



Поток создания ценности. Картирование процесса.



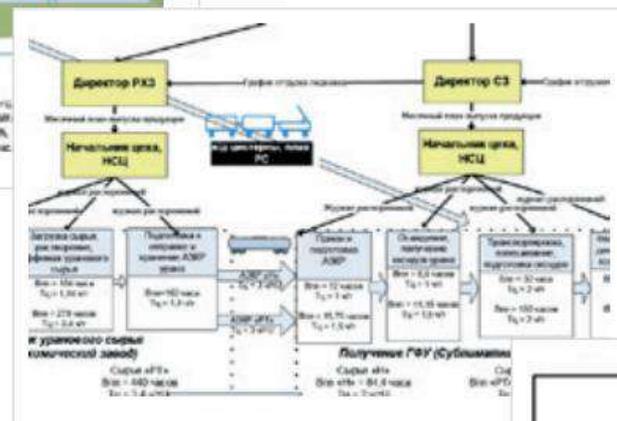
Учись, меняйся, улучшай!

Важно понимать!

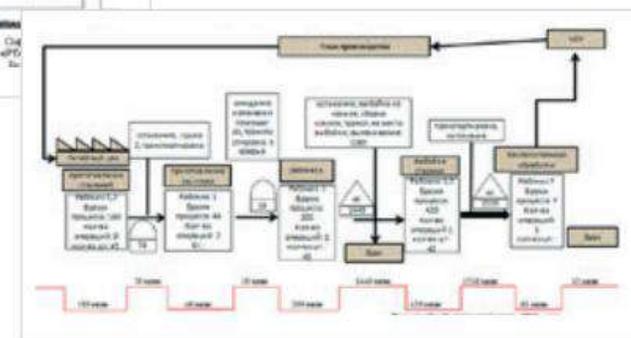
Уровень детализации карты ПСЦ зависит от поставленной задачи и уровня принимаемых решений по преобразованию ПСЦ.



2. Внутри ведомства



3. Внутри отдела/подразделения



1. Общий процесс разработки с включением в карту ПСЦ соисполнителей, заказчика.

На этом уровне осуществляется выявление проблем внешнего характера (проблемы заказчика, поставщика, вышестоящей организации, особенности федерального законодательства и т.д.).

2. Карта ПСЦ ограничена рамками организации.

На этом уровне осуществляется выявление совместных проблем как внешнего характера, относящихся к взаимодействию с заказчиком, соисполнителями, так и проблем самой организации.

3. Картирование ПСЦ внутри подразделений одной организации.

На этом уровне осуществляется выявление проблем, относящихся только к организации и соответствующему подразделению.



Поток создания ценности. Картирование процесса.



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Цель применения карт потоков





Поток создания ценности. Картирование процесса.



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Выгоды картирования

1. Сформировать единые подходы к изучению и улучшению процессов.
2. Визуализировать и установить связи между всеми элементами ПСЦ.
3. Выявить проблемы, узкие места, возможные (потенциальные) риски для анализа, классификации, последующего решения (устранения) и установления областей улучшения ПСЦ.
4. Повысить вовлеченность участников за счет:
 - улучшения коммуникации между различными подразделениями, организациями, дивизионами, предприятиями, цехами, участками, отделами, рабочими местами;
 - визуализации пути достижения общей цели и состава работ всех участников;
 - равномерного распределения работ между участниками и рационального использования задействованных ресурсов.
5. Проводить анализ изменений текущей ситуации в ходе реализации и принимать оперативные решения.
6. Разработать и реализовать план мероприятий по повышению эффективности ПСЦ и на любом этапе контролировать ход его выполнения.
7. Сформировать базу данных стандартных (типовых) фрагментов процессов, ранее картированных и оптимизированных и использовать их для параллельных и будущих работ.



Поток создания ценности. Картирование процесса.



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Этапы проведения картирования





Поток создания ценности. Картирование процесса.



Учись, меняйся, улучшай!

Методика картирования потока создания ценностей текущего состояния.

1. Выберите поток ценности
2. Нанесите на карту
3. Установите цели
4. Разработайте план





Поток создания ценности. Картирование процесса.



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Методика картирования потока создания ценностей текущего состояния.

Перед началом картирования убедитесь:

Объект картирования (проект, продукт)

- ✓ согласован с заказчиком и соисполнителями,
- ✓ определены сроки, границы, глубина картирования (степень детализации)
- ✓ при необходимости подготовлены и выпущены в работу распорядительные документы





Поток создания ценности. Картирование процесса.



Учись, меняйся, улучшай!



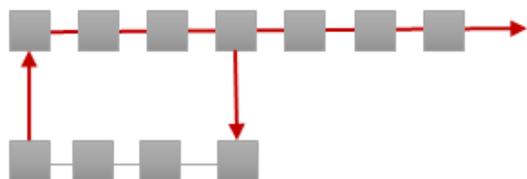


Поток создания ценности. Картирование процесса.

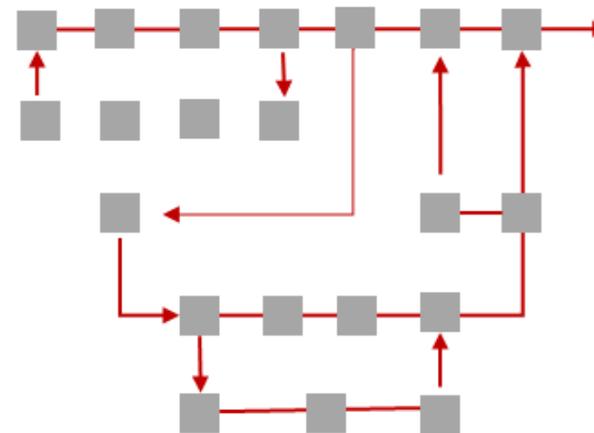


Учись, меняйся, улучшай!

Процесс, какой он есть на Ваш взгляд...



Процесс, какой он есть на самом деле
(текущее состояние)



- Обратите внимание на то, чтобы Вы составили карту процесса **текущего состояния**
- Привлекайте людей, которые знают процесс «как есть»
- Уточните границы процесса
- Используйте для описания шагов формат глагол-имя либо отглагольное существительное плюс существительное в родительном падеже (например «подписывает контракт» или «подписание контракта», а не просто «контракт»)
- Не начинайте улучшать процесс



Поток создания ценности. Картирование процесса.



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Методика картирования потока создания ценностей текущего состояния.

ГЕМБА (яп. 現場 гемба)

Японский термин, означающий место, где формируется ценность или рождаются услуги (где происходит сам рабочий процесс)

1. Идите на ГЕМБА прежде, чем нарисовать карты процесса
2. Обратите внимание на то, как процесс происходит на самом деле
3. Задавайте вопросы тем, кто работает в процессе, и попытайтесь понять процесс как можно лучше
5. Спросите разрешения на пересмотр процесса у Владельца процесса. **ПРОЙДИТЕ** процесс вместе с командой!
6. “Бумага и карандаш” (используйте лекционные шаблоны, стикеры для записей, чтобы менять что-либо при взаимодействии с командой).
7. Ищите проблемы, записывайте.
8. Опросите экспертов по данному процессу.
9. Регистрируйте время и другие показатели процесса, если это возможно.



Поток создания ценности. Картирование процесса.



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Методика картирования потока создания ценностей текущего состояния. Требования к информации.



- Измерима
- Наглядна
- Достоверна
- Доступна
- Всегда рисуйте карандашом
- Во время рисования можете проверить достоверность информации
- Рисование помогает лучшему изучению материальных и информационных потоков
- Рисование помогает сконцентрироваться на изучении потока перемещения материалов и информации
- Улучшает вашу способность к созданию карт
- Держите наготове ластик!



Поток создания ценности. Картирование процесса.



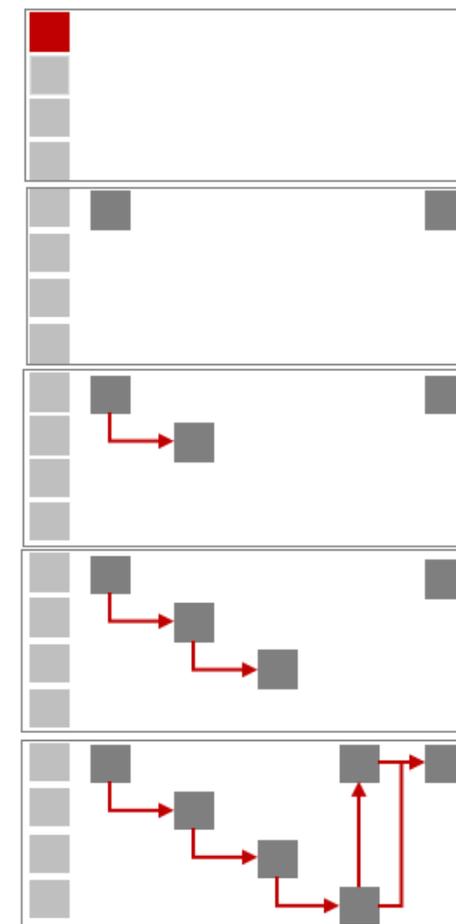
ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Общие шаги при картировании



1. Разместите на стене большой лист бумаги
2. Напишите название (заголовок) картируемого процесса и дату картирования
3. Определите участников процесса. Разместите клиента в верхнем левом углу.
4. Определите границы процесса от начала и до конца,
5. Определите, кто получает результат исходного шага и какие действия они выполняют
6. Повторите, определив, кто получает результат от следующего шага и какие действия они выполняют
7. Продолжайте определять шаги, пронумеруйте их и согласовывайте вертикально с участниками
8. Между входом и выходом, на основании собранной информации, разместите обозначения основных видов выполняемых работ
9. Используя условные обозначения, нанесите на карту все виды связей между указанными видами выполняемых работ
10. Нанесите на карту измеримые показатели видов выполняемых работ
11. Обозначьте узкие места, проблему в процессах и связях между процессами





Поток создания ценности. Картирование процесса.



Учись, меняйся, улучшай!

Картирование текущего состояния /VSM

1. Оценить текущее состояние

Собрать информацию обо всех операциях, его составляющих

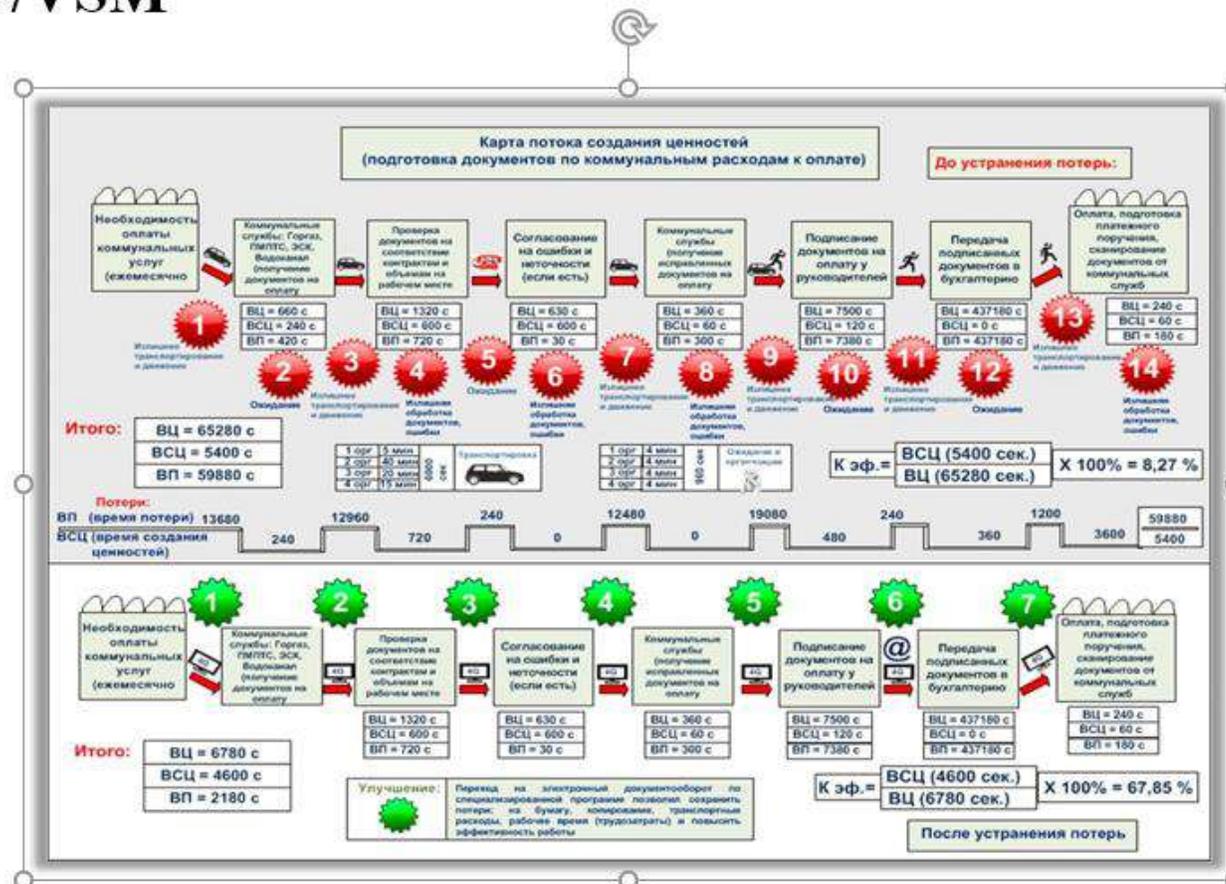
2. Необходимо достоверно собрать весь поток от начала производства до самой последней операции. Отобразить на карте также и редкие случаи.

3. Внести в карту потока как можно больше информации о транспортировке, о выборе времени начала производства (частоте, времени, количестве), ВПП процесса.

4. Собрать информацию о принимаемом количестве изделий, а также о количестве видов «данных изделий» по каждой операции.

При составлении информация должна быть

- Достаточная по глубине и полноте для принятия решений.
- Конкретная, в привязке к продукту и целям проекта.
- Свежая (как по факту, а не «примерно» или «как должно»)







Поток создания ценности. Картирование процесса.



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Типичные ошибки при картировании

1. Применение картирования там, где нет продукта
2. Отслеживание сотрудника, а не продукта
3. Картирование без наблюдения на Гемба
4. Картирование без учета всех операций
5. Непринятие во внимание совместного использования ресурсов разными «продуктами»
6. Наблюдатель уходит/сбивается с маршрута отслеживаемого «продукта»
7. Неспособность отделить время операций создающих и не создающих ценность
8. Не выявление и не отслеживание неформальных действий и каналов передачи информации
9. Картирование потока поручается специалистам выполняющим эти операции



Бережливая инициатива



Учись, меняйся, улучшай!

Спасибо за внимание!

