

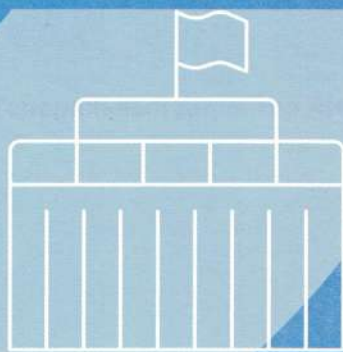


ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ
В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

2

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ ПО УЛУЧШЕНИЯМ

ПРОГРАММА ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ КОМАНД
ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ



ЭТА БРОШЮРА ПРИНАДЛЕЖИТ



«Есть ли необходимость в оптимизации процессов бюджетных и некоммерческих организаций? Безусловно. Улучшение процессов – это прежде всего решение проблем и устранение потерь, которые содержат скрытые резервы. Принципы бережливого производства применимы не только там, где создается продукция, но и в любых процессах, где есть повторяемость действий. Государственные и общественные организации не являются исключением.

В рамках Национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» эксперты Федерального центра компетенций помогут вам правильно выбрать процесс для оптимизации, усовершенствовать работу в подразделении-образце за счет внедрения принципов бережливого производства. Первых существенных результатов можно добиться уже через 6 месяцев.

За это время эксперты обучат методикам и инструментам бережливого производства, передадут знания и поделятся своим многолетним опытом, чтобы вы продолжили работу по преобразованию своей организации самостоятельно. Ваши усилия приведут к формированию культуры постоянных улучшений, где каждый работник может давать предложения по улучшению и влиять на качество, условия и эффективность своей работы.


В результате мы получим не только улучшение отдельных процессов, но и повышение эффективности организации в целом. Это положительно скажется на взаимодействии с другими организациями и гражданами, а в масштабе страны даст значительный эффект»


Николай Соломон
**Генеральный директор АНО «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ
В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА»**


ОГЛАВЛЕНИЕ


1. ЗАЧЕМ ОТКРЫВАТЬ ПРОЕКТЫ ПО УЛУЧШЕНИЮ?	3
1.1. Каких результатов можно добиться в проекте?.....	3
1.2. Чем отличается проект от предложения по улучшению?.....	4
2. КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	5
3. ОТКРЫТИЕ ПРОЕКТА	6
3.1. Определение проблем и выбор темы проекта.....	6
3.2. Выпуск ОРД о реализации проекта.....	8
3.3. Проведение стартового совещания.....	11
3.4. Проведение анкетирования № 1 клиентов процесса.....	13
3.5. Утверждение карточки проекта.....	15
3.6. Организация информационного стенда проекта.....	16
4. ДИАГНОСТИКА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ	18
4.1. Разработка карты текущего состояния.....	18
4.2. Проведение производственного анализа № 1.....	21
4.3. Определение идеального и целевого состояния потока.....	22
4.4. Утверждение (уточнение) целей проекта.....	23
4.5. Оценка рисков предлагаемых решений.....	24
4.6. Разработка плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния).....	25
4.7. Защита плана-графика мероприятий по достижению целей.....	26
5. ВНЕДРЕНИЕ УЛУЧШЕНИЙ	29
5.1. Внедрение мероприятий по достижению целей проекта	29
5.2. Проведение производственного анализа № 2.....	31
6. ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА	32
6.1. Проведение анкетирования № 2 клиентов процесса.....	32
6.2. Проведение завершающего совещания по защите результатов проекта.....	32
7. ГЛОССАРИЙ	36
8. РЕКОМЕНДУЕМ К ПРОЧТЕНИЮ	37

Условные обозначения

 Определение

 Вывод

 Пример

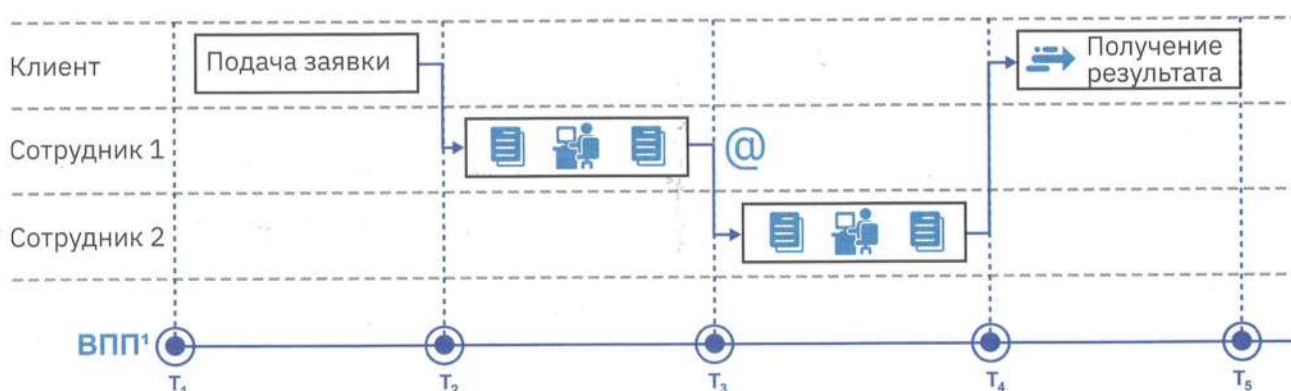
 Важно!

1. ЗАЧЕМ ОТКРЫВАТЬ ПРОЕКТЫ ПО УЛУЧШЕНИЮ?

- Регулярная реализация проектов по улучшению потоков или процессов - обязательное условие построения эффективной производственной системы и формирования культуры постоянных улучшений

1.1. Каких результатов можно добиться в проекте

Типичный административный бизнес-процесс получения услуги



Возможные результаты реализации проектов

ВПП Снижение времени протекания процесса минимум в 2 раза ✓

Снижение бюрократизации на 30% ✓

Увеличение скорости принятия решений на 30% ✓

@ Увеличение скорости оказания услуг на 30% ✓

Снижение операционных затрат на 30% ✓



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 клиентов

¹ ВПП - время протекания процесса

1.2. Чем отличается проект от предложения по улучшению?

А

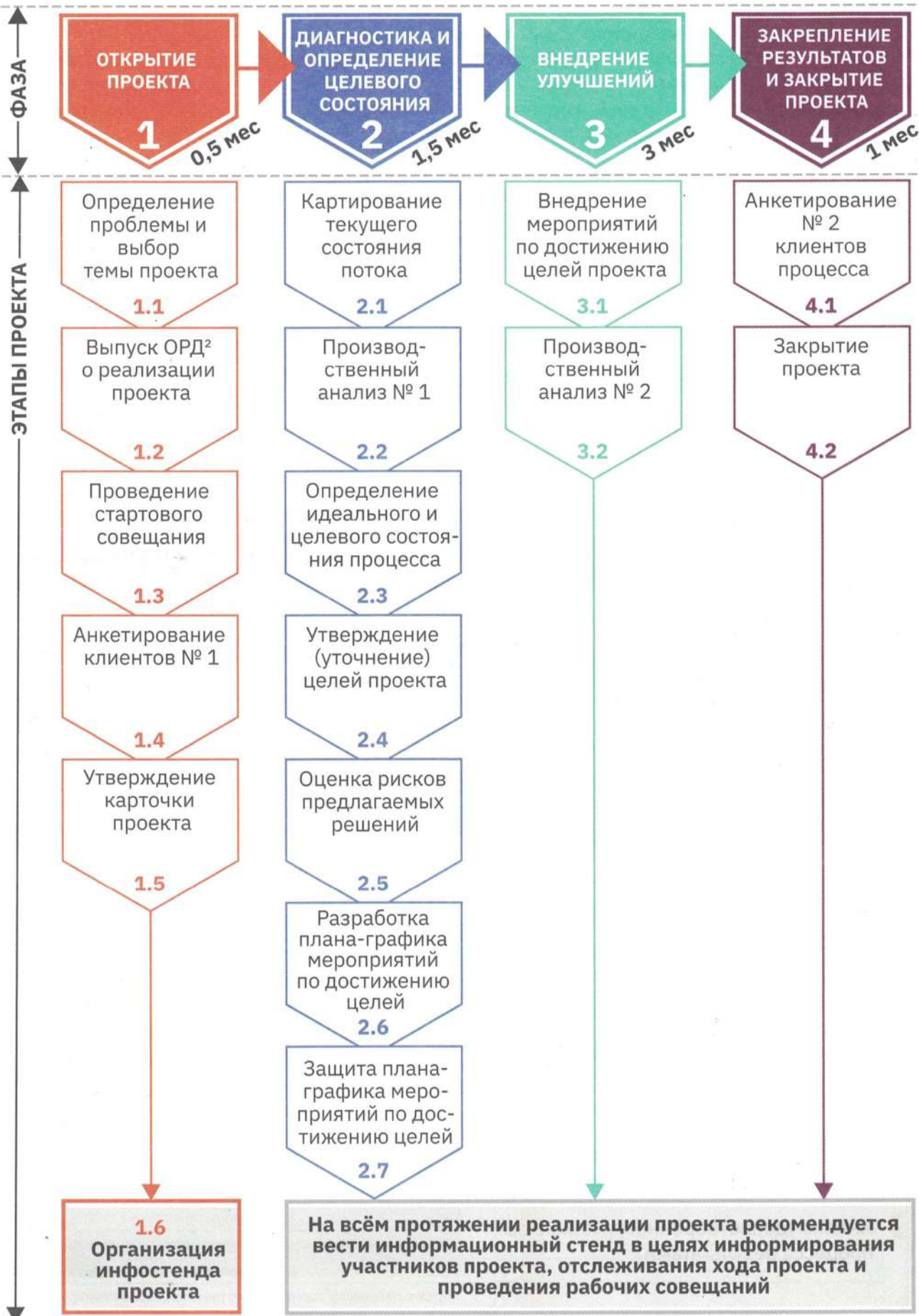
Проект по улучшению потока/процесса — проект, направленный на оптимизацию повторяющегося процесса и решение возникающих проблем с применением инструментов бережливого производства.

Основные отличия проекта по оптимизации от предложения по улучшению (ППУ):

Параметр	ППУ	Проект по улучшению
Есть готовое решение	Да	Нет
Автор	1 человек	Команда
Длительность внедрения	До 1 месяца	3-6 месяцев
Периметр изменений	Улучшения технического или организационного характера в пределах одного или нескольких рабочих мест	Улучшения затрагивают деятельность нескольких рабочих мест или подразделений

В этом пособии подробно рассмотрены шаги по реализации проектов по улучшению, правила заполнения типовых документов, а также даны рекомендации, основанные на многолетнем опыте проектной деятельности экспертов Федерального центра компетенций.

2. КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА



² ОРД - организационно-распорядительные документы

3. ОТКРЫТИЕ ПРОЕКТА

В ходе первой фазы «Открытие проекта» необходимо определить и согласовать тему и цели проекта. Для этого следует:



3.1. Определение проблем и выбор темы проекта



Для открытия проекта выбирают те проблемы, которые:

- Препятствуют повышению эффективности основных процессов организации
- Влияют на достижение показателей организации

Проблемы можно определить через:

- Анализ дерева целей (анализ отклонений от выполнения КПЭ по бизнес-плану)
- Изучение текущего/целевого и идеального состояния потоков/процессов
- Анализ повторяющихся проблем в операционной деятельности
- Анализ удовлетворённости клиентов процесса результатами



Рекомендуется смотреть и на типовые процессы. Например, рассмотрение обращений граждан, подготовка информации для совещаний, работа с входящей и исходящей почтой

Запишите тему проекта

- 1 Выделите приоритетную проблему с точки зрения существенности ее влияния на цели или эффективность потока/процесса
- 2 Определите процесс, в котором данная проблема возникает. Оцените, возможно ли в течение проекта проанализировать состояние процесса до и после улучшений
- 3 Проверьте проект на соответствие критериям:

<input checked="" type="checkbox"/>	проект не имеет готового решения
<input checked="" type="checkbox"/>	проект содержит процесс
<input checked="" type="checkbox"/>	процесс является повторяющимся
<input checked="" type="checkbox"/>	процесс сквозной/кросс-функциональный/ресурсоемкий
<input checked="" type="checkbox"/>	проект не предполагает значительных финансовых затрат
- 4 Включите в тему проекта название процесса

«Оптимизация процесса разработки и утверждения нормативно-распорядительных документов»

«Оптимизация процесса передачи документов на бумажном носителе в центральный архив»

«Оптимизация процесса проверки финансовых документов строгой отчетности»

«Оптимизация процесса анализа динамики затрат на развитие персонала»
- 5 Если процесс удовлетворяет вышеприведенным условиям, зафиксируйте его как тему проекта

Пример заявки на инициирование проекта

СОГЛАСОВАНО

Головач Ю.С.
12.03.2020 г.

1. КРАТКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

Наименование: «Оптимизация процесса обработки данных»

Краткое обоснование: Затягивание сроков предоставления данных, частые возвраты на переделку

Предполагаемый периметр проекта: Планово-экономический отдел, Планово-диспетчерский отдел, Бухгалтерский отдел, Служба безопасности

2. СООТВЕТСТВИЕ КРИТЕРИЯМ:

	Да	Нет	Комментарии (при необходимости)
1. Проект «содержит» процесс	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Процесс является повторяющимся	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Процесс сквозной/ кроссфункциональный/ ресурсоемкий	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Проект не имеет готового решения	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Проект не предполагает значительных финансовых затрат	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Инициатор проекта

Марков Т.В. 05.03.2020 г.

3.2. Выпуск ОРД о реализации проекта



А^а

Выпуск ОРД – это официальный старт проекта и подтверждение выделения ресурсов на реализацию проекта, определение состава команды

Для этого необходимо:

- **1** Определить заказчика проекта
- **2** Определить совместно с заказчиком состав команды проекта
- **3** Определить сроки ключевых этапов проекта, составить план проекта
- **4** Проинформировать в формате очной коммуникации руководителей смежных подразделений, чьи сотрудники должны войти в состав команды проекта
- **5** Создать проект ОРД: зафиксировать состав команды проекта и распределение ответственности между участниками проекта

Как определить состав команды проекта?

Главное правило для сбора эффективной команды проекта – в ней должны участвовать эксперты от всех подразделений в периметре проекта.

Примерный состав команды проекта и объем занятости каждого участника:

№	Должность	Роль в проекте	Занятость, час/день	Задачи
1	Заместитель главы администрации по архитектуре и строительству	Руководитель проекта	1 час	Общее управление, обеспечение ресурсами, контроль хода проекта, согласование решений, решение проблем
2	Сотрудник(и) с функционалом руководителя проектов проектного офиса ³	Постоянный участник команды проекта	Полный день	Реализация проекта в соответствии с действующей методологией
3	Начальник отдела строительства и реконструкции	Участник команды проекта-эксперт	2 часа	Экспертная оценка выявленных проблем, подготовленных решений
4	Начальник управления социального развития	Участник команды проекта-эксперт	1 час	Требования внутреннего клиента, экспертиза решений
5	Сотрудник отдела по работе с персоналом*	Участник команды проекта-эксперт	от 3 часов	Работа по проекту

6	Сотрудник отдела закупок*	Участник команды проекта-эксперт	от 3 часов	Работа по проекту
7	Сотрудник отдела социального развития*	Участник команды проекта-эксперт	от 3 часов	Работа по проекту
8	Сотрудник юридического отдела*	Участник команды проекта-эксперт	от 3 часов	Работа по проекту

* Примерный перечень подразделений, которые могут быть задействованы в проекте

Ключевой момент этапа:

ОРД должен обеспечить присутствие в команде проекта необходимых ключевых специалистов из подразделений, входящих в периметр проекта и задействованных во вспомогательных процессах (поставщики, клиенты, обслуживающие функции и т. п.). Привлеченные в команду проекта сотрудники должны иметь необходимые компетенции для своевременного и качественного выполнения возложенных на них в рамках проекта задач. В ОРД указывается требование к сотрудникам подразделений организации о своевременном предоставлении необходимых документов, информации и консультаций по запросам участников проекта.

6 Утвердить ОРД о реализации проекта в установленном в организации порядке

Карточка проекта
«Оптимизация процесса обработки данных»

УТВЕРЖДАЮ
Заказчик проекта
Председатель правительства области
Власов О.Л.
«___» _____ г.



1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Клиенты процесса: ОАО СЧЕТОВОД

Периметр проекта: Планово-экономический отдел, Планово-диспетчерский отдел, Бухгалтерский отдел, Служба безопасности

Владелец процесса: Финансовый директор Головач Ю.С.

Границы проекта: от получения данных до выдачи отчетов

Руководитель проекта: Главный бухгалтер Проктова А.Г.

Команда проекта:

2. Обоснование выбора

Ключевой риск: Потеря ключевого клиента

По причине низкого уровня предоставления бухгалтерских услуг:

- Невыполнение заказа в срок (24 % заказов выполняется с нарушением сроков)
- Высокая себестоимость услуг (5 случаев отказа клиентов от заключения договора)

3. Цели проекта и плановый эффект*

№	Показатель, ед. изм	База	Цель	Идеал
1	ВПП процесса обработки данных, мин.			
2	Количество заявок, необработанных вовремя, ед.			
3	Персонал отдела, занятый в обработке данных, чел.			
4	Плановый эффект, млн.руб.			

* - показатели проекта могут быть скорректированы по результатам этапа диагностика и определение целевого состояния

4. Ключевые события проекта

1. Старт проекта
2. Диагностика и определение целевого состояния
 - Разработка карты процесса текущего состояния
 - Производственный анализ №1
 - Разработка карты целевого состояния процесса
3. Внедрение улучшений
4. Закрепление результатов и закрытие проекта
 - Анкетирование клиентов №2
 - Совещание по защите результатов

³Проектный офис - подразделение организации, иницирующее мероприятия и участвующее в реализации проектов

Пример приказа о реализации проекта

ПРИКАЗ № 209/П от 28.10.2019



О реализации проекта «Оптимизация процесса обработки данных»

В рамках участия в национальном проекте «Производительность труда и поддержка занятости», реализации программы повышения производительности труда в организации и в целях снижения времени протекания процесса обработки данных

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Приступить к реализации проекта «Оптимизация процесса обработки данных» (далее – Проект) с 04.11.2019 г.
2. Назначить руководителем проекта главного бухгалтера Проктову А.Г. (далее – руководитель проекта).
3. В срок до 15.11.2019 руководителю проекта разработать карточку проекта
4. Руководителю проекта обеспечить реализацию проекта до 30.04.2020 г.
5. Сформировать команду проекта в составе:
 - Важнов С.С. – нач. бюро учета;
 - Токарева Н.Х. – экономист;
 - Сборщикова Р.Ф. – бухгалтер;
 - Смирнов М.Р. – экспедитор;
 - Петров А.Р. – программист.
6. Руководителю проекта Проктовой А.Г. обеспечить оперативный мониторинг реализации проекта.
7. Руководителям подразделений, входящих в периметр проекта, обеспечить оперативное предоставление руководителю проекта информации, необходимой для реализации проекта.
8. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Председатель правительства области

Власов О.Л.

На основании приказа занесена информация о составе команды проекта в карточку проекта.

Пример частично заполненной карточки проекта по результатам двух шагов первого этапа

Карточка проекта
«Оптимизация процесса обработки данных»

УТВЕРЖДАЮ
Заказчик проекта
Председатель правительства области
Власов О.Л.
«__» _____ г.

**1. Вовлеченные лица и рамки проекта**

Клиенты процесса: ОАО СЧЕТОВОД

Периметр проекта: Планово-экономический отдел, Планово-диспетчерский отдел, Бухгалтерский отдел, Служба безопасности

Владелец процесса: Финансовый директор Головач Ю.С.

Границы проекта: от получения данных до выдачи отчетов

Руководитель проекта: Главный бухгалтер Проктова А.Г.

Команда проекта: Нач. бюро учета Важнов С.С., экономист Токарева Н.Х., бухгалтер Сборщикова Р.Ф., экспедитор Смирнов М.Р., программист Петров А.Р.

2. Обоснование выбора

Ключевой риск: Потеря ключевого клиента

По причине низкого уровня предоставления бухгалтерских услуг:

- Невыполнение заказа в срок (24 % заказов выполняется с нарушением сроков)
- Высокая себестоимость услуг (5 случаев отказа клиентов от заключения договора)

3.3. Проведение стартового совещания

Стартовое совещание дает официальное начало проекту, знакомит команду проекта с целями, задачами и позволяет распределить ответственность между участниками.

Целевыми результатами этапа являются ознакомление команды проекта с целями, задачами и распределением ответственности. На этом этапе необходимо определить совместно с командой проекта показатели проекта и сроки для каждого этапа.

Как подготовить и провести стартовое совещание

1

СОСТАВЬТЕ ПОВЕСТКУ СТАРТОВОГО СОВЕЩАНИЯ

Рекомендуем придерживаться следующего плана совещания:

№	Повестка	Задачи
1	Цели и задачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечить одинаковое понимание целей и оценки результатов
2	Пример реализации аналогичного проекта	<ul style="list-style-type: none"> Убедить в необходимости и возможности реализации проекта, достижения целей
3	Общий план проекта. Роли участников команды проекта	<ul style="list-style-type: none"> Согласовать последовательность реализации основных этапов проекта Объяснить роль каждого участника команды проекта
4	Обсуждение и вопросы	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечить полное понимание проекта и хода его реализации
5	Подведение итогов	<ul style="list-style-type: none"> Официально приступить к реализации проекта

2

ПОДГОТОВЬТЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ



- Карточку проекта
- Пример успешно реализованного проекта
- Общий план проекта
- ОРД о реализации проекта

3

СОГЛАСУЙТЕ ПРОТОКОЛ СОВЕЩАНИЯ С УКАЗАНИЕМ ПРИНЯТЫХ РЕШЕНИЙ

4

4

ПО РЕЗУЛЬТАТАМ СТАРТОВОГО СОВЕЩАНИЯ Внесите информацию по определенным показателям проекта и срокам этапов в карточку проекта

Карточка проекта
«Оптимизация процесса обработки данных»

УТВЕРЖДАЮ
Заказчик проекта
Председатель правительства области
Власов О.Л.
«___»_____г.



1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Клиенты процесса: ОАО СЧЕТОВОД

Периметр проекта: Планово-экономический отдел, Планово-диспетчерский отдел, Бухгалтерский отдел, Служба безопасности

Владелец процесса: Финансовый директор Головач Ю.С.

Границы проекта: от получения данных до выдачи отчетов

Руководитель проекта: Главный бухгалтер Проктова А.Г.

Команда проекта: Нач. бюро учета Важнов С.С., экономист Токарева Н.Х., бухгалтер Сборщикова Р.Ф., экспедитор Смирнов М.Р., программист Петров А.Р.

2. Обоснование выбора

Ключевой риск: Потеря ключевого клиента

По причине низкого уровня предоставления бухгалтерских услуг:

- Невыполнение заказа в срок (24 % заказов выполняется с нарушением сроков)
- Высокая себестоимость услуг (5 случаев отказа клиентов от заключения договора)

3. Цели проекта и плановый эффект*

№	Показатель, ед. изм	База	Цель	Идеал
1	ВПП процесса обработки данных, мин.			
2	Количество заявок, необработанных вовремя, ед.			
3	Персонал отдела, занятый в обработке данных, чел.			
4	Плановый эффект, млн.руб.			

* - показатели проекта могут быть скорректированы по результатам этапа диагностика и определение целевого состояния

4. Ключевые события проекта

1. Старт проекта	04.11.2019
2. Диагностика и определение целевого состояния	18.11.2019 - 29.12.2019
• Разработка карты процесса текущего состояния	18.11.2019 - 30.11.2019
• Производственный анализ №1	02.12.2019 - 14.12.2019
• Разработка карты целевого состояния процесса	16.12.2019 - 25.12.2019
3. Внедрение улучшений	30.12.2019 - 29.03.2020
4. Закрепление результатов и закрытие проекта	30.03.2020 - 30.04.2020
• Анкетирование клиентов №2	30.03.2020 - 22.04.2020
• Совещание по защите результатов	28.04.2020

3.4. Проведение анкетирования № 1 клиентов процесса

А^а Клиенты процесса — сотрудники подразделения или внешней организации, получающие и использующие результаты (продукт или услугу) процесса

К клиентам могут относиться: граждане, обращающиеся за услугой; сотрудники организации; руководители подразделений.

Для того чтобы собрать данные об удовлетворенности клиентов результатами процесса, проводится их анкетирование до реализации улучшений. Чем больше клиентов пройдет анкетирование, тем точнее результат вы получите.



Исследование уровня удовлетворенности клиентов расширяет представление о существующих проблемах в процессе, помогает понять, что важно для клиента. Клиенты процесса могут дать ценные предложения по его оптимизации.

Как подготовить анкету

В анкете применяют 2 блока вопросов: стандартные (единые для всех анкет) и дополнительные (для конкретного проекта)

Стандартные вопросы

- Удовлетворены ли вы в целом работой процесса?
- Является ли процесс для вас простым и понятным?
- Является ли длительность процесса для вас оптимальной?
- Удовлетворены ли вы нормативной документацией по процессу (инструкции, стандарты, регламенты и т. д.)?
- Удовлетворены ли вы качеством поддержки и сервиса?

Дополнительные вопросы

- Какие требования к форме предоставления данных (бумажный носитель, электронная почта, скан, таблица)?
- Когда должны направляться документы (дата, время)?
- Какой период согласования документов предпочтительнее?
- Какие документы обязательно должны быть согласованы?

Данные дополнительные вопросы приведены для примера и не могут быть оценены по бальной системе

Как оформить анкету

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

Вопросы		Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
Баллы		1	2	3	4
Процесс	1 Удовлетворены ли вы в целом работой процесса?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	2 Является ли процесс для вас простым и понятным?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	3 Является ли длительность процесса для вас оптимальной?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Поддержка пользователей процесса	4 Удовлетворены ли вы нормативной документацией по процессу (инструкции, стандарты, регламенты и т.д.)?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	5 Удовлетворены ли вы качеством поддержки и сервиса (консультациями)?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Итого: средний балл					X,X
Комментарии	● В случае ответа "Нет"/ "Скорее нет" – прокомментируйте	Комментарий			
	● Опишите предложения по совершенствованию процесса	Предложение			

ПРИМЕЧАНИЯ:

- Кол-во опрашиваемых 10 чел.
- Подразделения/ организации, участвующие в анкетировании: **Подразделение 1, Подразделение 2**

Как провести анкетирование

- 1 Составьте список ключевых клиентов процесса
- 2 Направьте анкету клиентам, объясните, что вы действуете в целях улучшения процесса, попросите их дать максимально подробные ответы
- 3 Рассчитайте средние показатели удовлетворенности по каждому вопросу. Проанализируйте все полученные комментарии и предложения

3.5. Утверждение карточки проекта

Порядок утверждения карточки проекта

1

Проверьте корректность данных заполненных на предыдущих этапах блоков «Вовлеченные лица и рамки проекта», «Обоснование выбора», «Ключевые события».

1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Закрепляет роли участников в проекте; описывает периметр изменений

2. Обоснование выбора

Указывает на риски, которые могут произойти в случае сохранения процесса в состоянии «как есть»

3. Цели и плановый эффект

Оцифрованные показатели проекта (текущие, целевые, идеальные)

4. Ключевые события проекта

Основные вехи проекта со сроками реализации

2

Сформулируйте цели проекта и показатели по достижению целей.

Цели проекта (целевые показатели) должны соответствовать принципам SMART, т.е. быть: конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными во времени. Цели не должны содержать мероприятий, т. к. мероприятия – это средства достижения целей.

- Определите текущее значение показателей проекта.
- Установите целевые значения показателей проекта. Как правило, целевое значение определяется потенциальной возможностью решения проблем, заявленных в обосновании выбора проекта.
- Укажите методику расчета каждого показателя в приложении к карточке проекта.

После окончания фазы «Диагностика и определение целевого состояния» при необходимости скорректируйте показатели проекта по согласованию с заказчиком проекта и владельцем процесса.

3

Согласуйте карточку проекта с проектным офисом и непосредственным руководителем.

4

Утвердите карточку проекта у заказчика проекта/владельца процесса.

Пример:

Карточка проекта
«Оптимизация процесса обработки данных»

УТВЕРЖДАЮ

Заказчик проекта
Председатель правительства области
Власов О.Л.



« 10 » 06 2018 г.

1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Клиенты процесса: ОАО СЧЕТОВОД

Периметр проекта: Планово-экономический отдел,
Планово-диспетчерский отдел, Бухгалтерский отдел,
Служба безопасности

Владелец процесса: Финансовый директор Головач Ю.С.

Границы проекта: от получения данных до выдачи отчетов

Руководитель проекта: Главный бухгалтер Проктова А.Г.

Команда проекта: Нач.бюро учета Важнов С.С., экономист
Токарева Н.Х., бухгалтер Сборщикова Р.Ф., экспедитор
Смирнов М.Р., программист Петров А.Р.

2. Обоснование выбора

Ключевой риск: Потеря ключевого клиента

По причине низкого уровня предоставления бухгалтерских услуг:

- Невыполнение заказа в срок (24 % заказов выполняется с нарушением сроков)
- Высокая себестоимость услуг (5 случаев отказа клиентов от заключения договора)

3. Цели проекта и плановый эффект*

№	Показатель, ед. изм	База	Цель	Идеал
1	ВПП процесса обработки данных, мин.	100	60	30
2	Количество заявок, необработанных вовремя, ед.	500	250	0
3	Персонал отдела, занятый в обработке данных, чел.	20	13	6
4	Плановый эффект, млн.руб.	12,3		

* - показатели проекта могут быть скорректированы по результатам этапа диагностика и определение целевого состояния

4. Ключевые события проекта

1. Старт проекта	04.11.2019
2. Диагностика и определение целевого состояния	18.11.2019 - 29.12.2019
• Разработка карты процесса текущего состояния	18.11.2019 - 30.11.2019
• Производственный анализ №1	02.12.2019 - 14.12.2019
• Разработка карты целевого состояния процесса	16.12.2019 - 25.12.2019
3. Внедрение улучшений	30.12.2019 - 29.03.2020
4. Закрепление результатов и закрытие проекта	30.03.2020 - 30.04.2020
• Анкетирование клиентов №2	30.03.2020 - 22.04.2020
• Совещание по защите результатов	28.04.2020

3.6. Организация информационного стенда 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 в ходе проекта размещаются:



- Список команды проекта (контакты)
- Утвержденная карточка проекта
- Карта текущего состояния с указанием проблем
- Производственный анализ № 1 и № 2
- Карта целевого состояния
- Карта идеального состояния
- Результаты анкетирования № 1 и № 2
- Перечень проблем с коренными причинами их возникновения
- План мероприятий
- Любая другая информация по проекту, которая требуется для принятия решений



Правила использования информационного стенда

- Разместите информационный стенд в подразделении, где реализуется проект
- Проводите все совещания по проекту около стенда
- Назначьте ответственного (ответственных) за обновление данных, определите частоту обновления данных

Пример организации информационного стенда «Оптимизация процесса обработки данных». Выделены документы, появившиеся после первой фазы проекта

The image displays a collection of project management documents for the 'Optimization of the data processing process' project. The documents are organized into several sections:

- Состав рабочей группы с указанием контактов** (Team composition with contact information)
- Карточка проекта с утвержденной методикой расчета показателей** (Project card with approved calculation methodology for indicators)
- Результаты анкетирования № 1** (Survey results #1)
- Результаты анкетирования № 2** (Survey results #2)
- Карта текущего состояния процесса** (Current state process map)
- Карта идеального состояния процесса** (Ideal state process map)
- Список выявленных проблем** (List of identified problems):

1	Потери времени на поиск свободного погрузчика
2	Потери времени на обеспечение доступа к требован SKU (разбор ящиков)
3	Потери времени на ожидание паллетирования
4	Потери времени на поиск места для погрузчика для доставки и сборки
5	Потери времени на ремонт погрузчиков
6	Высокий уровень запасов ИИП увеличивает время ожидания на паллетирование
7	Потери времени на ремонт погрузчиков
8	Высокий уровень запасов ИИП увеличивает время ожидания на паллетирование
9	Недостовверный прогноз продаж
10	Запоздавшая актуализация производственного плана
11	Устаревшая информация о наличии на складе
- План-график мероприятий** (Activity schedule Gantt chart)
- Карта целевого состояния процесса** (Target state process map)
- ПА № 1** (Project Action #1)
- ПА № 2** (Project Action #2)

- Стенд должен наполняться актуальными материалами по мере реализации проекта.
- На стенде необходимо визуализировать всё, что помогает руководителю и команде проекта в управлении проектом и принятии решений.
- Важно эффективно визуализировать информацию.

4. ДИАГНОСТИКА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ

Во второй фазе реализации проекта необходимо собрать всю информацию о текущем состоянии потока/процесса, выявить актуальные проблемы и потери, проанализировать их причины и предложить решения для их устранения или минимизации. Это самый длительный этап реализации проекта, т. к. только всесторонний и тщательный анализ позволяет достичь амбициозных целей проекта.

В ходе диагностики применяются инструменты Картирование и Производственный анализ.

4.1. Разработка карты текущего состояния

Карта текущего состояния позволяет увидеть весь поток в целом, его узкие места, потери и проблемы. Карта составляется для всего потока от входа до выхода.

Какие данные о потоке необходимо собрать?



- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Движение материальных потоков, правила их движения и информацию, сопровождающую материальные потоки по направлению от предыдущей операции к последующей |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Процессы поступления информации от клиента, процесса обработки информации и отправки итогового документа клиенту |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Способы обработки информации и отправки итогового документа |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Систему запуска в обработку (выдачи указаний на обработку) |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Запасы на операциях и скопления необработанных документов |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Способы передачи |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Способы сбора данных |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Все выявленные проблемы и потери |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Способы хранения документов |

Какие показатели необходимо рассчитать

Для карты текущего состояния всегда рассчитывается время протекания процесса. Другие показатели – согласно карточке проекта.

Для расчета времени протекания процесса используется следующая формула:

$$\text{ВПП} = \sum T_{\text{ц}} + \sum T_{\text{ож.}} + \sum T_{\text{перемещ.}} + \sum T_{\text{п}}$$

где:

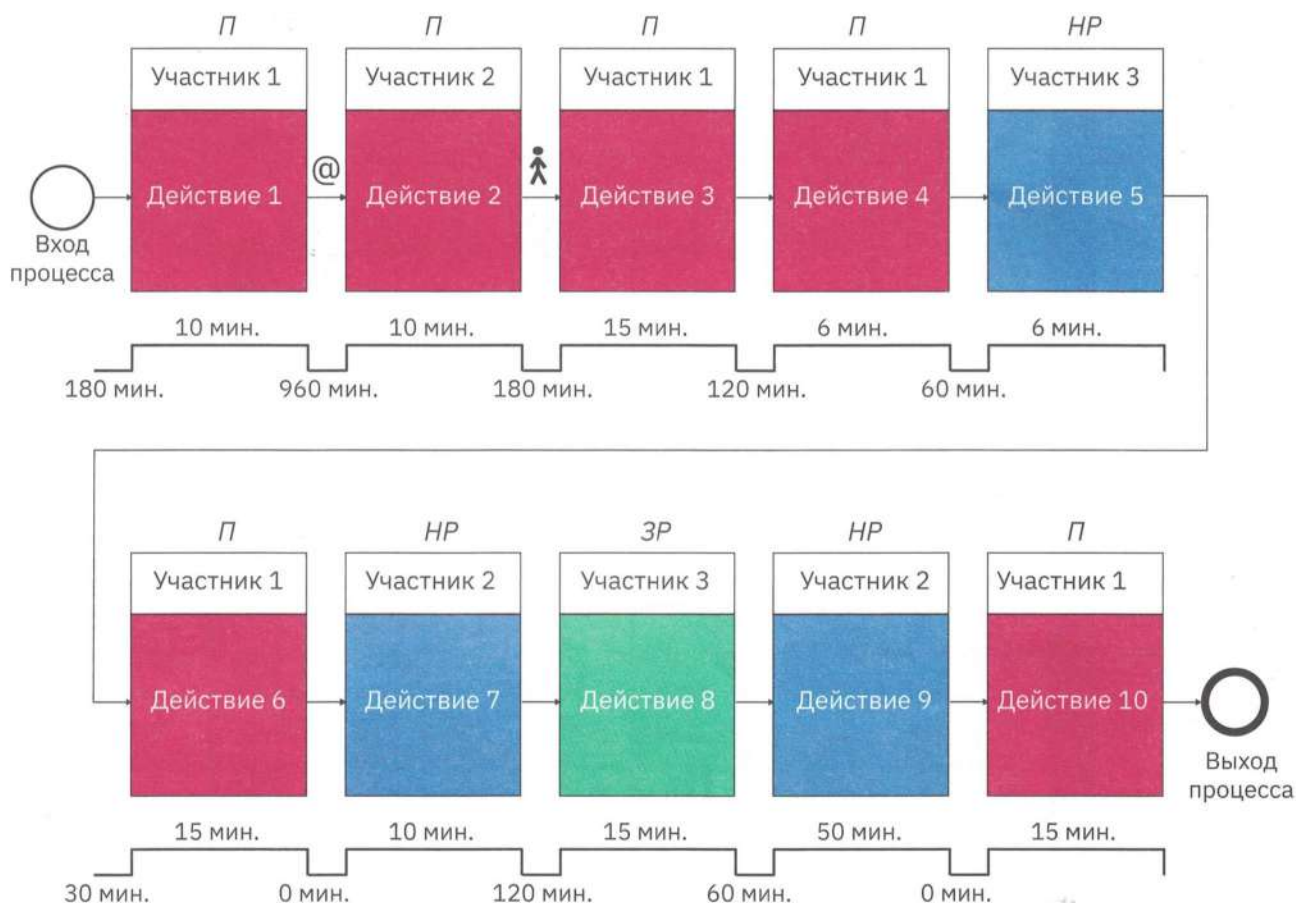
T_ц – время цикла полной обработки задачи, включая операции, не добавляющие ценность (например, контрольные операции);

T_{ож.} – время ожидания обработки;

T_{перемещ.} – время транспортировки, передачи, перемещения

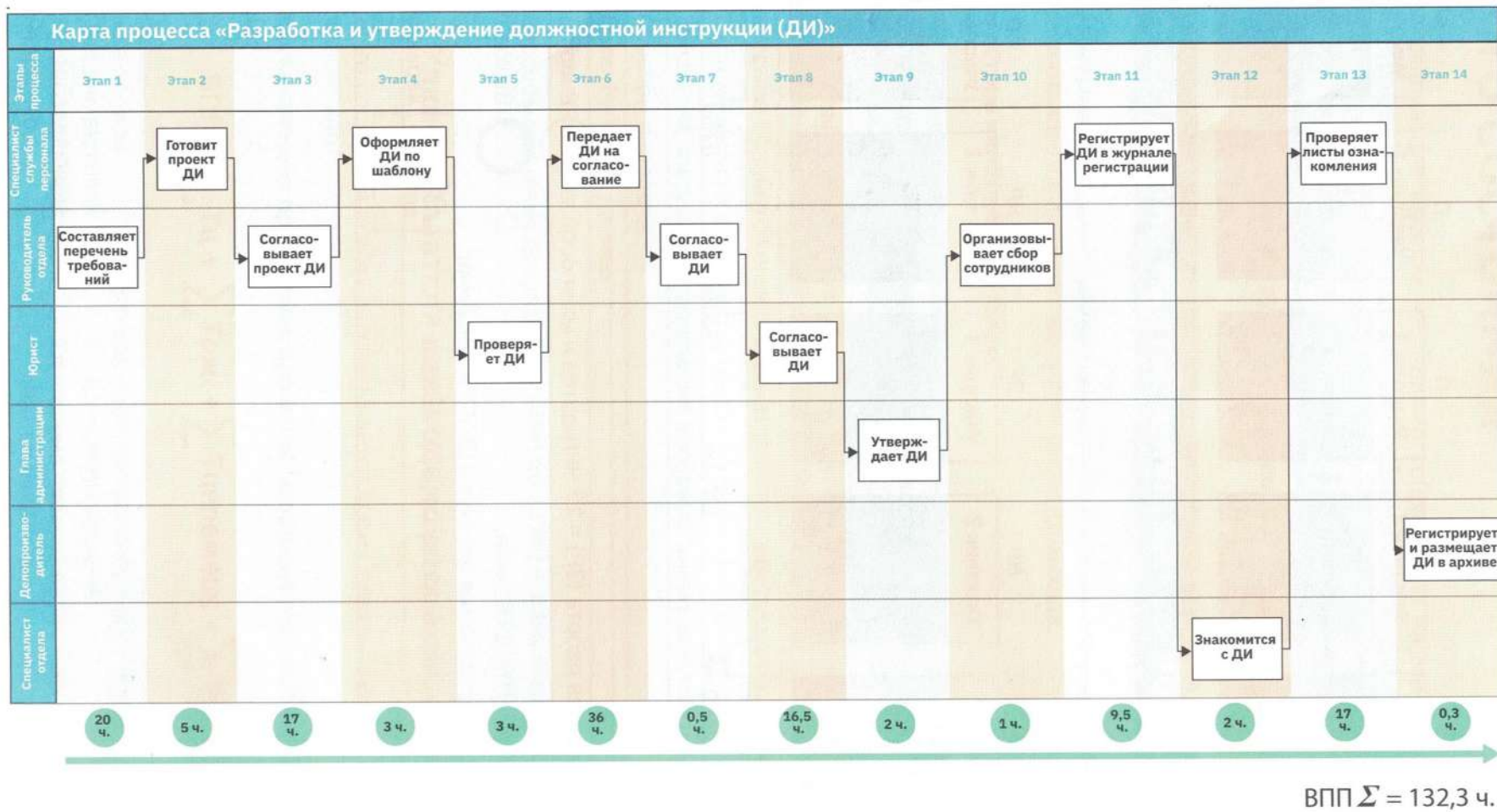
T_п – время пролеживания незавершенных документов на рабочих местах и местах временного хранения, в том числе в виде компьютерного файла или сообщения электронной почты, а также прочие потери времени

Пример линейной карты процесса «Оформление заказа»



	Значимая работа (ЗР) = 15 мин.		Вход процесса		
	Незначимая работа (НР) = 66 мин.		Выход процесса		
	Потери (П) = 1781 мин.	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>субъект</td></tr><tr><td>действие</td></tr></table>	субъект	действие	Характеристика этапа
субъект					
действие					
	Время протекания процесса (ВПП) = 1862 мин. Эффективность процесса (ЭП) = 0,81%				

Пример кросс-функциональной карты (MFA*)



4.2. Проведение производственного анализа № 1

Целевым результатом этапа является сбор статистики по текущим показателям проекта, выявление их отклонений от целевых значений и определение уровня их стабильности для дальнейшего определения коренных причин отклонений и разработки решений по их устранению.

А^а Производственный анализ — мониторинг отклонений выпуска продуктов или услуг от целевых показателей. Проводится на ключевых этапах процесса с целью выявления коренных причин отклонений и их устранения

В ходе производственного анализа (ПА) необходимо определить фактические данные по каждому показателю процесса, указанному в карточке проекта. ПА можно проводить на уровне отдела, службы, управления, но все данные ПА более высокого уровня должны опираться на данные почасового производственного анализа на рабочем месте.

Результаты производственного анализа должны быть задокументированы, визуализированы и понятны любому участнику административного процесса.

Производственный анализ позволяет проверить амбициозность поставленных целей (в случае необходимости на этом этапе можно внести изменения в карточку проекта).

Алгоритм проведения производственного анализа

- 1 **Соберите фактические значения целевых показателей по процессу и каждому этапу процесса (согласно карточке проекта).**
- 2 **Проанализируйте значения, сравните с целями проекта.**
- 3 **Выявите отклонения.
Определите худшие и лучшие значения показателя.**
- 4 **Определите коренные причины отклонений от целевого значения.**
- 5 **Предложите решения по устранению коренных причин.**
- 6 **Разместите результаты замеров на информационном стенде.**

Правила проведения производственного анализа

- Проводите не менее 10 замеров процесса
- Если количество замеров более 20, размещайте на информационном стенде не все замеры, а выборку, которая позволяет проанализировать процесс, с указанием максимальных и минимальных значений
- Если вы не можете провести 10 замеров, продолжайте проводить замеры на постоянной основе до завершения проекта и включайте их в ПА
- Если провести хронометраж во время ПА № 1 невозможно, в крайних случаях допускается использование архивных документированных данных

Пример производственного анализа № 1



4.3. Определение идеального и целевого состояния потока

Для того чтобы определить, как рассматриваемый поток/процесс может быть оптимизирован за срок реализации проекта, сначала необходимо разработать карту идеального состояния.

А^а **Карта идеального состояния** — состояние, при котором материальный и информационный потоки движутся без задержек

- 1 Сравните карту идеального состояния с текущим, проведите анализ различий. Проанализируйте причины отличий текущего состояния от идеального. Оцените, какие отличия возможно устранить в рамках текущего проекта, и дополните ими список всех выявленных проблем в ходе картирования и ПА № 1.
- 2 Разработайте решения для устранения всех проблем в списке.
- 3 Оцените достаточность выработанных решений для достижения целевых значений проекта.

- 4 Разработайте карту процесса целевого состояния, как состояния, в котором внедрены решения за период реализации проекта.
- 5 На основе карты целевого состояния рассчитайте целевые показатели процесса.

4.4. Утверждение (уточнение) целей проекта

Целевым результатом этапа является актуализация значений показателей проекта на основе проведенной диагностики процесса.

По результатам проведенной диагностики и оценки достаточности разработанных мероприятий для достижения целевых значений показателей проекта определите корректность текущих и целевых значений показателей проекта, указанных в карточке проекта. При необходимости скорректируйте их.



Пример:
По результатам проведенной диагностики определили корректные значения текущего и целевого значений показателей. Скорректировали карточку проекта и утвердили ее у заказчика проекта с обновленными значениями показателей.

(Карточка проекта «Оптимизация процесса обработки данных», стр. 16)

Карточка проекта
«Оптимизация процесса обработки данных»

УТВЕРЖДАЮ
Заказчик проекта
Председатель правительства области
Власов О.П.
« 10 » _____ 2019 г.

1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Клиенты процесса: ОАО СЧЕТОВОД
Поставщики процесса: ЦРТ, РТИ, ЦСИ, ОЗ, ОГН, СГТ
Владельцы процесса: Финансовый директор Голован Ю.С.
Границы процесса: от получения данных до выдачи отчетов
Руководитель проекта: Главный бухгалтер Проктова А.Г.
Команда проекта: Нач. бюро учета Вайков С.С., экономист Тихарева И.Х., бухгалтер Стороженко Р.Ф., инспектор Сидорова М.В., программист Гайрзов А.В.

2. Обоснование выбора

Ключевой риск: Потери ключевого клиента

По причине низкого уровня предоставления бухгалтерских услуг:

- Невыполнение заказа в срок (24 % заказа выполняется с нарушением сроков)
- Высокая себестоимость услуг (5 случаев отказа клиентов от заключенных договоров)

3. Цели проекта и плановый эффект*

№	Показатель, ед. изм.	Базис (04.11.19)	Цель (29.04.20)	Идеал
1	ВВП процесса обработки данных, млн.	300	60	30
2	Количество заявок, необработанных в срок, шт.	800	250	0
3	Персонал отделе, занятый в обработке данных, час.	20	13	8
4	Плановый эффект, млн.руб.		12,9	

* Показатели проекта могут быть скорректированы по результатам оценки достаточности и оптимизации целевого состояния

4. Ключевые события проекта

Событие	Дата
1. Старт проекта	04.11.2019
2. Диагностика и оптимизация целевого состояния	18.11.2019 - 30.11.2019
• Разработка карты процесса целевого состояния	18.11.2019 - 30.11.2019
• Производственный анализ №1	02.12.2019 - 14.12.2019
• Разработка карты целевого состояния процесса	16.12.2019 - 25.12.2019
3. Внедрение улучшений	30.12.2019 - 29.03.2020
4. Завершение результатов и закрытие проекта	30.03.2020 - 30.04.2020
• Анкетирование клиентов №2	30.03.2020 - 22.04.2020
• Сопровождение по защите результатов	28.04.2020

4.5. Оценка рисков предлагаемых решений

Для того, чтобы оценить достаточность предлагаемых решений для достижения целей проекта, а также их влияние на сопутствующие процессы, проведите оценку решений по следующему алгоритму:

- 1 Составьте перечень предлагаемых решений по каждой проблеме на каждом этапе процесса.
- 2 Оцените риски предлагаемых решений для достижения всех целевых параметров на каждом этапе процесса. При дефиците мероприятий необходимо вернуться на предыдущий этап для более детального изучения процесса.
- 3 Определите, на кого и на что влияет предлагаемое решение:
 - на кого: поставщики, клиенты, исполнители процесса и т. д.
 - на что: безопасность, сопутствующие процессы и т. д.
- 4 Определите риски совместно с экспертами, ответственными за сферы, на которые влияют предлагаемые решения.
- 5 Разработайте мероприятия для компенсации рисков. Эти мероприятия необходимо позднее учесть в общем плане мероприятий по реализации улучшений.
- 6 При необходимости скорректируйте карту целевого состояния.

Предлагаемые решения (по результатам картирования и ПА № 1)	Возможные риски	Мероприятия по снижению риска
1. Разработать программу для планирования (планировщик на базе 1С)	Недоработка ТЗ на разработку планировщика	Провести опрос логистов и НК о функционале работы модуля планирования
2. Доработать печатные формы документации в базе 1С (заявка на перевозку, счет, акт, доверенность и т. д.)	При доработке печатных форм в 1С учтены не все требования и документы	Проанализировать и составить перечень необходимых доработок в печатной форме заявки
3. Разработать матрицу ответственности	Невыполнение сотрудниками стандартов работы	Обучить сотрудников стандартам работы
4. Определить и разработать комплект стандартов работы логиста, помощника логиста		
5. Разработать регламент по поддержанию информации в актуальном состоянии базы 1С	Невыполнение сотрудниками стандартов работы	Обучить сотрудников стандартам работы
6. Разработать ТЗ на запрет создания заявки без потребности		
7. Разработать стандарт работы со срывами и простоями. Разработать формы акта о срыве и акта о простое	Невыполнение сотрудниками стандартов работы	Обучить сотрудников стандартам работы
4. Определить и разработать комплект стандартов работы логиста, помощника логиста	Невыполнение сотрудниками стандартов работы	Обучить сотрудников стандартам работы

4.6. Разработка плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния)

План мероприятий – документ, включающий в себя весь перечень мероприятий, разработанных в процессе диагностики целевого состояния, с указанием сроков и ответственных за их реализацию. План мероприятий позволяет распределить задачи по работе над проектом между участниками команды проекта. Для отслеживания хода выполнения плана мероприятий установите периодичность контроля (оптимально – один раз в неделю).

В мероприятиях должны быть также предусмотрены:

- изменения в стандартах и нормативных документах
- информирование и обучение участников процесса



Правила составления плана мероприятий

- Каждое мероприятие:
 - имеет дату начала и окончания
 - не превышает 2-х недель
 - закреплено за ответственным за выполнение (его ФИО стоит первым в списке, если исполнителей несколько)
- Для каждого мероприятия в плане есть поля «Статус» и «Примечание» (заполняются при отклонениях факта от плана)
- План должен быть согласован и утвержден (в установленном в организации порядке)
- Для мероприятий должен быть указан планируемый эффект

4.7. Защита плана-графика мероприятий по достижению целей

Целевым результатом этапа является ознакомление владельца процесса/заказчика проекта с результатами диагностики, разработанным целевым состоянием процесса и предлагаемыми решениями для его достижения.

Защита плана-графика проводится в определенном порядке

1 Утверждение разработанного плана-графика и старта реализации выработанных мероприятий.

Основные шаги:

➤ Подготовьте ИЦ проекта для встречи

➤ Пригласите владельца процесса/заказчика проекта, клиентов процесса, участников команды проекта

Алгоритм подготовки и проведения совещания:

1

Составьте повестку совещания

Рекомендуем придерживаться следующего плана совещания:

Повестка

Цели и задачи проекта, проблематика текущего состояния

Представление идеального и целевого состояния процесса

Представление предлагаемых решений по достижению целевого состояния

Получение одобрения/корректировок целевого состояния и предлагаемых решений

Задачи

Информировать о проблематике текущего состояния и необходимости улучшений

Согласовать целевое состояние

Объяснить необходимость каждого предлагаемого решения для достижения целей проекта

Согласовать предложенные решения

2

Подготовьте информационные материалы



- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Карточку проекта |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Карту текущего состояния |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Производственный анализ № 1 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Карту идеального и целевого состояния |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Перечень предлагаемых решений с оценкой результативности |

3

Пригласите владельца процесса, заказчика проекта, клиентов процесса, команду проекта

4

Проведите совещание

В случае выявления необходимости доработки целевого состояния и корректировок предлагаемых решений, внесите изменения в документы и проведите совещание повторно

Пример плана совещаний по защите предлагаемых решений

Цель встречи	<ul style="list-style-type: none"> • Представить целевое состояние и предлагаемые решения клиентам процесса и заказчику проекта • Получить одобрение/ корректировку предлагаемых решений по достижению целевого состояния процесса 				
Участники встречи	<ul style="list-style-type: none"> • Романов Е. В. • Павлов Д. В. • Чижова Ю. С. • Блинков В. Н. • Шутиков А. В. • Палкин М. В. • Мамолин О. А. • Кацман А. М. • Беркович В. Я. 				
№	Темы	Время	Ответственный	Желаемый результат	Материалы
1	Цели и задачи проекта, проблематика текущего состояния процесса	5 мин.	Руководитель проекта	Информировать о проблематике текущего состояния и необходимости улучшений	<ul style="list-style-type: none"> • Карточка проекта • Карта текущего состояния • ПА № 1
2	Представление целевого состояния процесса (идеального и целевого, для проектов по оптимизации потоков)	10 мин.	<ul style="list-style-type: none"> • Руководитель проекта • Участники команды проекта 	Согласовать целевое состояние процесса (идеальное и целевое, для проектов по улучшению)	Карта целевого состояния (идеального и целевого, для проектов по оптимизации потоков)
3	Представление предлагаемых решений по достижению целевого состояния	15 мин.	<ul style="list-style-type: none"> • Руководитель проекта • Участники команды проекта 	Объяснить необходимость каждого предлагаемого решения для достижения целей проекта	Перечень предлагаемых решений с оценками путей достижения целей, влияния и рисков
4	Получение одобрения/ корректировка целевого состояния и предлагаемых решений	15 мин.	<ul style="list-style-type: none"> • Клиенты процесса • Владелец процесса/ заказчик проекта 	Целевое состояние (идеальное и целевое, для проектов по оптимизации потоков) и все предлагаемые решения одобрены/ предложены корректировки	

2

Получите обратную связь от клиентов процесса, владельца процесса/заказчика проекта (одобрение/ корректировку целевого состояния процесса и предлагаемых решений).

3

При необходимости проведите доработку целевого состояния процесса и предлагаемых решений и проведите защиту повторно. Утвердите план-график мероприятий по достижению целей (целевого состояния).

План мероприятий по проекту «Оптимизация процесса согласования нормативно-распорядительных документов»

УТВЕРЖДАЮ
 Заказчик проекта
 Председатель правительства области
 Власов О.Л.
 « 03 » __ 03 2019 г.

№	Проблема	№	Мероприятие	Эффект		Сроки с ... до ...	2019										Статус	Примечание		
				Снижение ВПП	Ответственный за мероприятие		Март					Апрель								
							6-8	11-15	18-22	25-29	1-5	8-12	15-19	22-26	29-30					
1	Задержки из-за последовательного согласования документов с разработчиками, затем с подконтрольными организациями	1	Параллельное согласование документов разработчиками и подконтрольными организациями (объединение этапов)	На 175 дней	Иванов А. М.	06.03.2019 - 12.04.2019	■	■	■	■	■						○			
		1.1	Анализ регламентирующих документов для обеспечения параллельного согласования			Иванов А. М. Аланова Ю. С.	06.03.2019 - 08.03.2019	■										○		
		1.2	Анализ рисков возникновения несоответствий при параллельном согласовании			Иванов А. М. Аланова Ю. С.	06.03.2019 - 08.03.2019	■											○	
		1.3	Разработка временного регламента			Иванов А. М.	11.03.2019 - 15.03.2019		■										○	
		1.4	Запуск пилотного процесса параллельного согласования			Синкин А. В. Аланова Ю. С.	18.03.2019-29.03.2019			■	■								○	
		1.5	Доработка действующих регламентирующих документов для параллельного согласования			Иванов А. М.	01.04.2019 - 12.04.2019					■	■							○

● Выполнено; ● Выполнено с замечаниями (выполняется с отставанием); ● Не выполнено; ○ Срок не наступил





Пример плана мероприятий

5. ВНЕДРЕНИЕ УЛУЧШЕНИЙ

5.1. Внедрение мероприятий по достижению целей проекта

Целевым результатом этапа является достижение целевых значений показателей проекта.

Ключевые моменты этапа:

-  При реализации мероприятий отдавать приоритет скорости с дальнейшим отслеживанием и доработкой принятых мер. К примеру, разработанные алгоритмы бизнес-процессов рекомендуется обкатать сначала с помощью быстрых доступных решений (доски, модели в MS Excel), и только эффективные решения интегрировать в ИТ инфраструктуру предприятия.
-  За один раз рекомендуется проводить одно изменение процесса (эксперимент) с последующей оценкой результата. В противном случае, сложно оценить влияние на результат из-за множества измененных факторов.
-  Достижение результатов необходимо оперативно отслеживать на плане мероприятий при помощи отметок статусов.
-  Примеры реализованных мероприятий рекомендуется оформлять в виде формата (было-стало) с фото и комментариями для последующего тиражирования.

Пример результатов реализованных проектов

Результаты проектов в центрах занятости

ПРОБЛЕМА	РЕШЕНИЕ	РЕЗУЛЬТАТ
<ul style="list-style-type: none"> » Дублирующие функции подразделений » Непроизводительные действия сотрудников » Пиковые нагрузки и ожидание в очереди » Избыточные документы » Лишние бланки » Ручное заполнение документов » Большой объем документов проходит через руководителя » Ведение бумажных личных дел » Печать лишних документов 	<ul style="list-style-type: none"> » Централизация функций бухгалтерии и отдела социальных выплат » Исключение лишней отчетности » Исключение лишних бланков и документов из процесса » Переход на ведение электронных личных дел » Делегирование права подписи » Оптимизация электронной очереди 	<p>СОКРАЩЕНИЕ ВПП</p> <p>Содействие в поиске работы*</p> <p>- 57 %</p>  <p>3 1,3</p> <p>до р. д. после р. д.</p> <hr/> <p>СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ</p> <p>ФОТ</p> <p>ДО ~16 млн. руб.</p> <p>ПОСЛЕ ~10 млн. руб.</p>

* - без учета времени посещения работодателя

Результаты проектов в учреждении здравоохранения

ПРОБЛЕМА	РЕШЕНИЕ	РЕЗУЛЬТАТ
<ul style="list-style-type: none"> » Неоптимальная система планирования закупки медикаментов и расходных материалов » Значительные затраты на выведенные на аутсорсинг услуги охраны, прачечной, обеспечения питанием » Затраты на ГСМ и коммунальные услуги (эл/энергии) » Ежегодное изменение шаблона заявки по медикаментам » Отсутствие шаблона для заказа мед. техники и других ТМЦ » Дублирование информации на бумажном и электронном носителях » Отсутствие персонифицированного учета расхода медикаментов 	<ul style="list-style-type: none"> » Создание системы «умные расходы» при планировании закупки лекарственных средств и расходных материалов » Пересмотр условий и поставщиков на более приемлемые по направлениям охраны и прачечной » Установка GPS-систем на автомобили » Замена ламп накаливания на светодиодные, установка датчиков движения » Стандартизация и унификация шаблонов заявки по медикаментам » Разработка шаблона по мед. технике и ТМЦ » Оптимизация работы аптеки » Создание системы персонифицированного учета расхода лекарственных средств 	<p>СОКРАЩЕНИЕ ВПП Сокращение ППП (от выхода приказа до проведения торгов), р. д.</p> <p style="text-align: center;">- 16 %</p> <p style="text-align: center;">до р. д. после р. д.</p> <hr/> <p>Сокращение ППП (от проведения торгов до списания лек. средств), р. д.</p> <p style="text-align: center;">- 17 %</p> <p style="text-align: center;">до р. д. после р. д.</p> <p>СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ ДО ~509 млн. руб. ПОСЛЕ ~437 млн. руб.</p>

Результаты проектов в муниципалитете

ПРОБЛЕМА	РЕШЕНИЕ	РЕЗУЛЬТАТ
<ul style="list-style-type: none"> » Значительные затраты на ФОТ и содержание помещений » Затраты на транспортировку сотрудников » Дублирование функций руководителей » Ручная обработка документов » Отсутствие стандартов оформления » Отсутствие единой базы документов 	<ul style="list-style-type: none"> » Организация «Центра бюджетного учета» и централизация бэк-офисных функций » Оптимизация численности водителей, сокращение/списание части автотранспорта » Высвобождение *ШЕ заместителей глав сельских поселений » Использование электронного документооборота » Внедрение стандартов работы » Единая база документооборота входящих/исходящих писем 	<p>СОКРАЩЕНИЕ ВПП Организация рассмотрения обращений граждан</p> <p style="text-align: center;">- 42 %</p> <p style="text-align: center;">до р. д. после р. д.</p> <hr/> <p>СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ ДО ~32 млн. руб. ПОСЛЕ ~18,9 млн. руб.</p>

*ШЕ – штатная единица

Результаты проектов в образовании (школа)

ПРОБЛЕМА	РЕШЕНИЕ	РЕЗУЛЬТАТ
<p>БЕЗОПАСНОСТЬ Скопления при входе в школу, ожидания в очередях (турникет, место переобувания, столовая)</p> <hr/> <p>ВРЕМЯ УЧЕНИКОВ Перемена школьниками используется не рационально, значительное время расходуется на переходы между кабинетами внутри школы, поиск информации о заменах уроков/кабинетов, ожидание в очередях</p> <hr/> <p>ВРЕМЯ УЧИТЕЛЕЙ, СОТРУДНИКОВ Длительный процесс оформления договоров на дополнительные услуги школы, переходы внутри и между корпусами школы</p> <hr/> <p>УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ Низкая посещаемость библиотеки Потеря времени на поиск кабинетов, предметов, ожидание, переделывание нужных документов</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Разведение потоков на входе ➤ Высвобождение площадей, расширение территории переобувания ➤ Перепланировка столовой, перебалансировка работ кухонных сотрудников ➤ Внедрение системы визуализации онлайн расписания уроков (секций), меню столовой, новости школы ➤ Разработка датчиков контроля (воды, стаканчиков, подносов) ➤ Разделение кабинетов на универсальные и профильные классы ➤ Автоматизация процесса заключения договоров, внедрение СМС подписи ➤ Трансформация классов-поточные аудитории, библиотека- медиатека ➤ Внедрение стандартов (система 5С) ➤ Внедрение системы навигации внутри школы 	<p>УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ</p> <hr/> <p>Вход в школу с 15% до 73%</p> <p>Столовая с 17% до 83%</p> <p>Библиотека с 15% до 73%</p> <hr/> <p>ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ВРЕМЕНИ</p> <p>Учеников – 9,5 дней/ год</p> <p>Сотрудников – 12 дней/год</p> <hr/> <p>СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ</p> <p>Экономия от автоматизации СМС подписи более 200 тыс. руб./год.</p>

5.2. Проведение производственного анализа № 2

Алгоритм проведения ПА № 2 аналогичен ПА № 1, и его результаты также размещаются на информационном стенде проекта.

Если сбор данных при ПА № 2 выходит за сроки реализации проекта, рекомендуется:

- Замерять этапы процесса по отдельности в текущий момент времени
- Проводить замеры процесса до его завершения, увеличив длительность фазы «Закрытие 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».

6. ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА

6.1. Проведение анкетирования № 2 клиентов процесса



Правила анкетирования № 2

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

Целевым результатом этапа является оценка удовлетворенности клиентов процессом после оптимизации процесса.

6.2. Проведение завершающего совещания по защите результатов проекта

В ходе совещания принимается решение о закрытии или продолжении проекта, решение о поощрении участников проекта. Важно посвятить время анализу опыта реализации проекта и проработать рекомендации по улучшению проектной деятельности на предприятии. Это позволит повышать эффективность проектов от раза к разу.

Как описать результаты проекта?

До совещания проведите оценку результатов проекта. Для этого нужно заполнить данные о проекте в специальной форме (см. пример стр. 35):

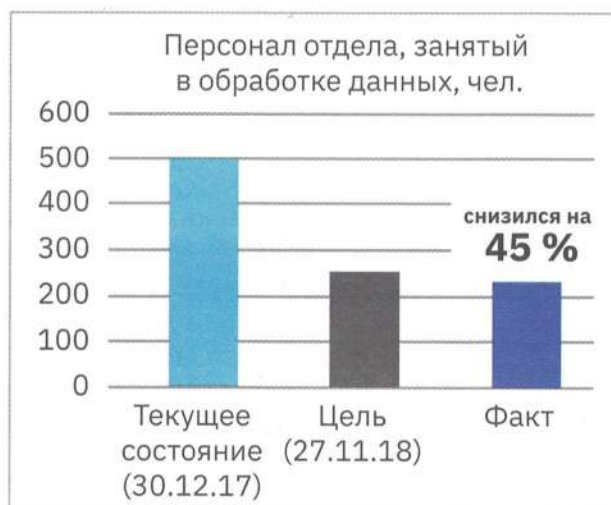
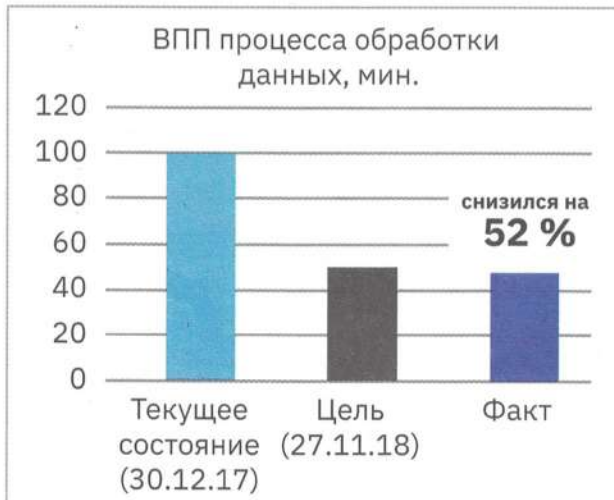


Алгоритм проведения этапа «Завершающее совещание»»





Пример графического оформления результатов по достижению целевых показателей проекта «Оптимизация процесса согласования нормативно-распорядительных документов»



По проведенной оценке результатов проекта решено:

- Целевые показатели проекта достигнуты
- Проект закрыть
- Участников проекта поощрить денежной премией

Пример текстового описания результатов проекта

Улучшаемые показатели	Тек. 15.01.19	Цель	Факт 10.06.19	Комментарии
1. Сокращение ВПП (рабочие дни)	15	6	5	Фактический результат превысил плановый
2. Повышение уровня удовлетворенности клиентов (по итогам анкетирования № 1 и № 2)	2,4	4	3,4	Удовлетворенность клиентов процесса нормативной документацией недостаточна
Уроки проекта (выводы)				Предлагаемые решения
В реализованном проекте задержки процесса были вызваны большим количеством несоответствий, но они не оценивались				1. Организовать работу по повышению качества процесса согласования с оценкой показателя качества «Количество несоответствий»
Были зафиксированы большие трудозатраты персонала в согласующих организациях, но они не оценивались				2. Организовать работу по снижению трудозатрат персонала в согласующих организациях с оценкой показателя «Трудоемкость»
После реализации проекта удовлетворенность клиентов процесса недостаточна, требует повышения				3. Продолжить работу по совершенствованию нормативной документации по процессу
В проекте были реализованы существенные мероприятия, но оценка экономического эффекта не проводилась				4. При возможности расчета проводить оценку экономического эффекта от реализации проекта
Решение по проекту (закрыть/ продолжить):				Предложения по поощрению участников проекта
Проект закрыть	Руководитель проекта	п/п	А. Г. Проктова	1. Повышение оценки руководителя в КПЭ ⁵ (для всех участников команды проекта). 2. Направление Важнова С.С., Петрова А.Р. на региональную конференцию для участия в конкурсе лучших проектов
	Заказчик проекта	п/п	Ю. С. Головач	

⁵ КПЭ - ключевые показатели эффективности

7. ГЛОССАРИЙ

Термин	Определение
Владелец процесса	Руководитель структурного подразделения/ функции, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность.
Границы процесса	Начальный и конечный этапы процесса/ фрагмента процесса, в котором будут проводиться улучшения и замеры целевых показателей.
Заказчик проекта	Лицо, инициирующее проект и заинтересованное в результатах его реализации.
Карточка проекта	Документ, который составляется перед началом реализации проекта и содержит информацию об обосновании проекта, целях, сроках, команде, клиентах и пр.
Клиенты процесса	Сотрудники, подразделения или организации, получающие и использующие результаты (продукт или услугу) процесса.
Команда проекта (рабочая группа)	Группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за достижение результатов проекта.
Организационно-распределительный документ о проекте	Документ, закрепляющий функции, задачи, цели, а также права и обязанности работников и руководителей по выполнению конкретных действий, необходимость которых возникает в проектной деятельности организации.
Периметр проекта	Структурные подразделения организации, которые вовлечены в процесс, либо в которых произойдут изменения по результатам проекта.
Проект	Проект, направленный на оптимизацию повторяющегося процесса и решение проблем в процессе с применением инструментов бережливого производства.
Производственный анализ № 1 (далее – ПА № 1)	Мониторинг отклонений количественных или качественных параметров, характеризующий процесс как объект управления, от целевых показателей проекта. Проводится до реализации мероприятий по улучшению с целью выявления коренных причин отклонений и их устранения.
Производственный анализ № 2 (далее – ПА № 2)	Мониторинг отклонений количественных или качественных параметров, характеризующий процесс как объект управления, от целевых показателей проекта. Проводится после реализации мероприятий по улучшению с целью оценки эффективности мероприятий.
Процесс	Совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата.

8. РЕКОМЕНДУЕМ К ПРОЧТЕНИЮ



**Бережливый офис:
Устранение потерь
времени и денег**
Дон Тэппинг,
Энн Данн



**Эффективное
производство
в России? Да!**
С. Колесников,
И. Альтшулер, Т. Бертова



**Корпоративная культура
Toyota**
Джеффри Лайкер,
Майкл Хосеус



**Бережливое производство.
Как избавиться от потерь и
добиться процветания
вашей компании**
Джеймс П. Вумек,
Дэниел Т. Джонс



**Гемба кайдзен. Путь
к снижению затрат и
повышению качества**
Масааки Имаи



**Дао Toyota:
14 принципов
менеджмента
ведущей компании
мира**
Джеффри Лайкер



**Изучение производственной
системы Тойоты с точки
зрения организации
производства**
Сигео Синго

РЕКОМЕНДУЕМ ВАМ ПРОЙТИ ЭЛЕКТРОННЫЙ КУРС

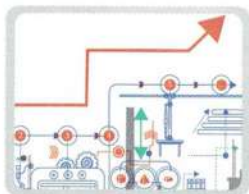
«КАРТИРОВАНИЕ ОФИСНЫХ ПРОЦЕССОВ»



ВСЕГО ЗА
60
МИНУТ

Вы узнаете о целях и этапах картирования офисных процессов, а также о правилах его проведения.

«РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ПО УЛУЧШЕНИЮ»



ВСЕГО ЗА
45
МИНУТ

Проблемы, встающие на пути развития предприятия, мешают достигать желаемого уровня эффективности. Электронный курс знакомит с методикой реализации проекта по улучшению: как открывать проект, проводить диагностику текущего состояния, планировать мероприятия по достижению целей.



Зарегистрируйтесь и получите
доступ к материалам портала

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ