



Основы бережливого управления

в исполнительных органах государственной власти и
подведомственных учреждениях.

Бережливая инициатива

Семинар №2



Бережливое управление



Учись, меняйся, улучшай!

Бережливое управление – это непрерывное совершенствование системы государственного управления с применением принципов, ценностей и инструментов бережливого производства, основанного на системном подходе к выявлению скрытых потерь и поиску методов их устранения с максимальной ориентацией на гражданина.

- Это философия, которая основана на уважении к сотрудникам и постоянном совершенствовании процессов
- Это действенная системы простых решений, осуществляемая посредством методов, подходов и эффективных инструментов



Lean [li:n] прил. – бережливый (thrifty)



Бережливое управление



Учись, меняйся, улучшай!



Основано на

- ✓ внедрении культуры постоянного совершенствования на всех уровнях управления;
- ✓ развитии навыка выявления потерь и решения проблем;
- ✓ развитии лидерских качеств и ответственности у сотрудников всех уровней;
- ✓ построении самообучающейся организации.



Выгоды использования инструментов бережливого управления



Учись, меняйся, улучшай!



- ✓ Ликвидировать или резко сократить очереди на получение услуг
- ✓ Сократить сроки разного рода согласований более чем на 30%
- ✓ Упростить процессы и ликвидировать ненужные этапы процессов
- ✓ Повысить качество продукта и услуг
- ✓ Выделять больше времени на решение «критически важных задач»
- ✓ Улучшить рабочую атмосферу и исполнительскую дисциплину
- ✓ Повысить прозрачность процессов для внутренних и внешних участников



Бережливое управление = изменения



Учись, меняйся, улучшай!

*Изменения не просто возможны –
они неизбежны!*

*Понимаем, но реагируем
по-разному!*





Управление изменениями



Учись, меняйся, улучшай!

Популярные причины сопротивления изменениям



- ✓ боязнь увольнений/сокращений штата
- ✓ непонятно, что будет в будущем в связи с изменением
- ✓ боязнь, что будет больше работы/обязанностей
- ✓ боязнь финансовых потерь
- ✓ усиление рутины, бюрократизация
- ✓ непонятно, зачем проводятся изменения
- ✓ ощущение неорганизованности, «хаоса»
- ✓ не хочется что-либо менять вообще, консерватизм
- ✓ больше контроля, меньше свободы в решениях/действиях
- ✓ сложно освоить новое, боязнь, что не справишься

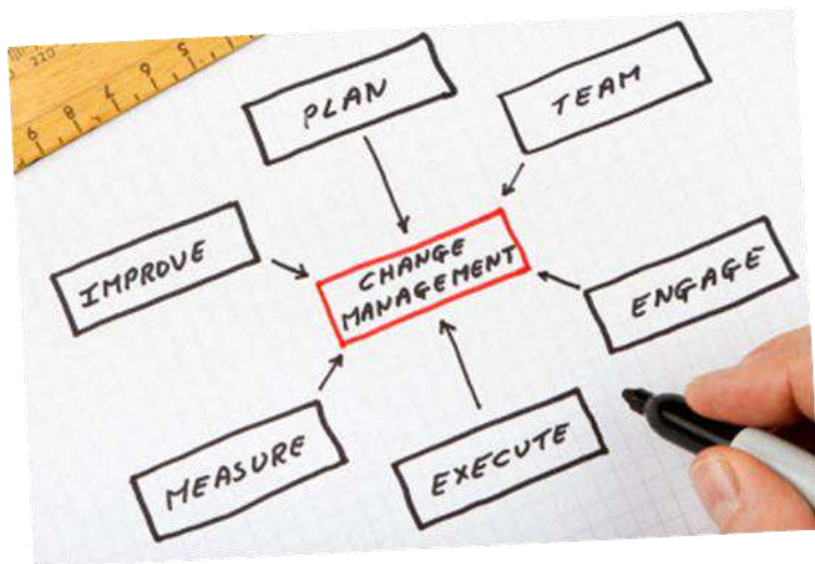


Управление изменениями.



Учись, меняйся, улучшай!

Базовые принципы проведения изменений



Следует вырабатывать адекватное действие для противодействия всем источникам сопротивления

1. Необходимо проводить эволюционные преобразования.
2. Осуществлять только полезные и необходимые изменения.
3. Необходимо идентифицировать проблемы, которые в процессе изменений необходимо устранить.
4. Персонал должен быть готов к постоянным изменениям, приобретению новых навыков.
5. Реализуемые изменения сотрудникам должны быть выгодны им самим
6. Важно вовлекать в процесс осуществления перемен сотрудников, что позволит понизить сопротивление.
7. Процесс изменений в организации следует рассматривать как долгосрочный, особое внимание стоит уделить стадиям обучения и окончательного принятия и интеграции нового подхода



Управление изменениями



Революционный

1. Сначала процесс описывают «как есть» (состояние AS IS).
2. Потом проектируют идеальную модель – состояние «как должно быть» (состояние TO BE).
3. Разработанную модель пытаются внедрить.



Эволюционный

1. Раскачка системы на изменения – формирование культуры вовлеченность сотрудников
2. Описание «как есть»
3. Разработка улучшенной версии
4. Обкатка обновленного процесса и тестирование результатов
5. Доработка и новая обкатка на практике производится по ходу.
6. Утверждение новой версии процесса
7. Подготовка к массовому внедрению
8. Тщательное обучение сотрудников с последующей оценкой их реальной способности и готовности работать по-новому.
9. Порой нужно изменить систему мотивации, чтобы сотрудникам было выгодно работать правильно, то есть по новой версии процесса. И не выгодно работать по-своему





Определение направлений для изменений. Открытие проекта.



Учись, меняйся, улучшай!

Понятия «проект» и «ПСР-проект»

Проект

Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Определение по ГОСТ Р 54869-2011



ПСР-проект

Проект, нацеленный на оптимизацию повторяющегося процесса и решение конкретных проблем в процессе с применением инструментов производственной системы «Росатома»

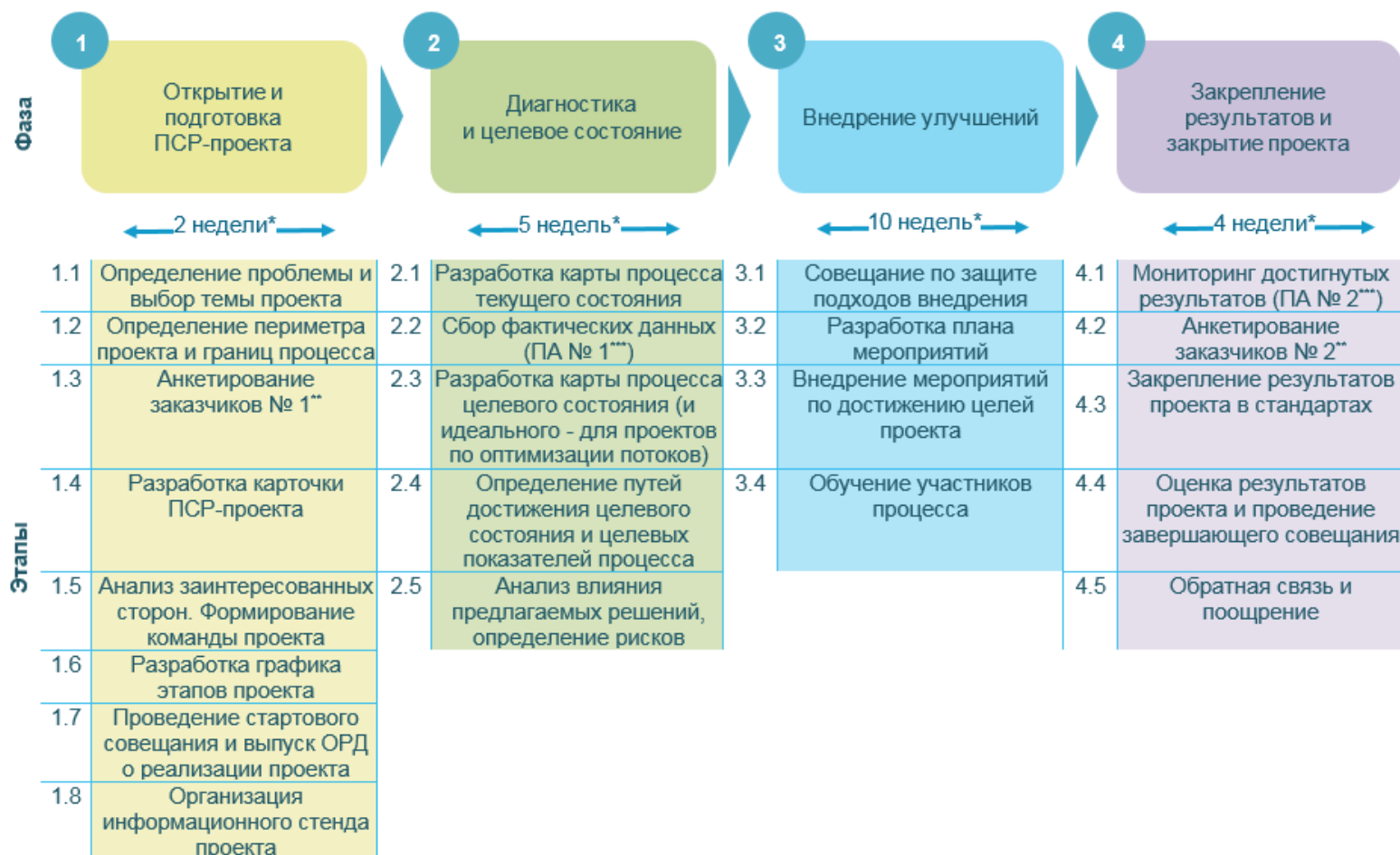




Этапы реализации ПСР-проектов



Учись, меняйся, улучшай!



Примечания: * – рекомендованные сроки; ** – обязательно для офисных процессов; *** – ПА (производственный анализ)



Определение направления для изменений. Открытие проекта.



Учись, меняйся, улучшай!



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



Определение направления для изменений. Открытие проекта.



Учись, меняйся, улучшай!

1.1. «Определение проблемы и выбор темы проекта»



1. Определить проблемы, которые затрудняют повышение эффективности предприятия (функции) на основании анализа различных источников информации;
2. сформулировать приоритетную проблему, которую необходимо решить в рамках реализации ПСР-проекта;
3. рассмотреть все процессы, в которых присутствует/возникает данная проблема;
4. выбрать процесс для оптимизации за счет реализации ПСР- проекта;
5. проверить соответствие целей проекта целям предприятия и показателям вашей карты КПЭ.



Определяем проблему.



Учись, меняйся, улучшай!



Проблемы злые, потому что
их никто не любит. Подружитесь со своими проблемами!



Определение направлений для изменений.



Учись, меняйся, улучшай!



✓ Определяем
проблему





Значимость бережливого проекта



Учись, меняйся, улучшай!

ПО ВАЖНОСТИ...

Проект должен приносить реальные результаты организации и пользователям ее услуг и функций

- **несущественная проблема:** проблема, в принципе, не мешает жить:
 - проблема, скорее всего, решится сама собой;
 - даже если проблема не решится, то ничего страшного не произойдет;
- **существенная проблема:** пока проблема не решена, дела идут вкривь и вкось:
 - проблему обязательно надо решить;
 - для "правильного" решения проблемы есть время и ресурсы (однако, затраты на решение проблемы не должны превысить ущерб от самой проблемы!).

«Как именно эта проблема мешает нам качественно функционировать?»





Управляемость бережливого проекта



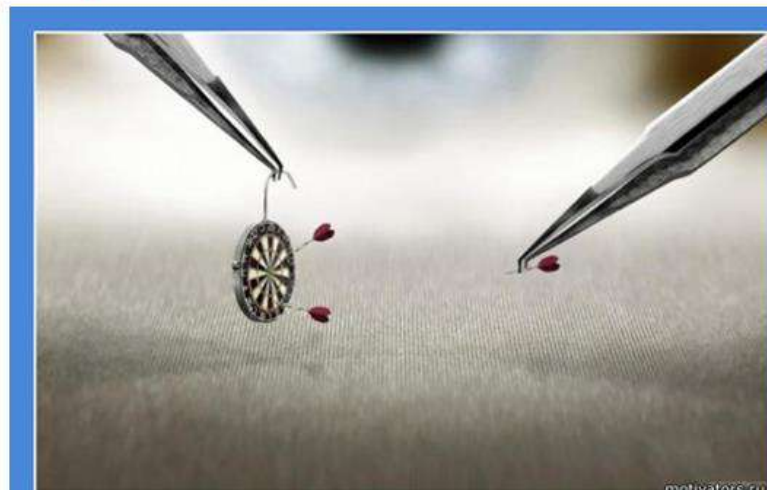
Учись, меняйся, улучшай!

ПО СЛОЖНОСТИ...

С проектом может
справиться одна команда

- **простая проблема:** решение проблемы лежит на поверхности:
надо лишь собраться силами и начать действовать;
- **сложная проблема:** для определения "правильных" усилий, направленных на решение проблемы, следует глубже разобраться в природе проблемы:
 - проблема выглядит не решаемой, к ней страшно подступиться;
 - проблему уже решали, но она почему-то остается нерешенной - вероятно, действия по решению проблемы, предпринимаемые до сих пор, не очень эффективны;

« Какое время и какие ресурсы нужны/потребуются для решения проблемы? »



На каждую ПРОБЛЕМУ -
есть свое РЕШЕНИЕ....



Формулировка проблемы.



Учись, меняйся, улучшай!



✓ Формулируем
проблему

1. Что именно является проблемой (отсекаем эмоции, жалобы, гипотезы, решения, цели)?
2. В чем измеряется проблема (нет метрики – нет проблемы)?
3. Что принципиально изменится в процессе, если проблема будет решена?
4. Что принципиально изменится в процессе, если проблема не будет решена?
5. Почему проблема до сих пор не решена (проверка на «управляемый хаос»)?



Формулировка проблемы.



Учись, меняйся, улучшай!

Правила формулирования проблемы

Правильная постановка проблемы важнее даже, чем ее решение.

Важно различать:

- ✓ Выявленная проблема
- ✓ Финальная формулировка

- ✓ Максимально понятна для всех участников рабочей группы
- ✓ Нет оценочных прилагательных и наречий
- ✓ Нет завуалированного решения
- ✓ Нет предполагаемых причин
- ✓ Нет обвинения кого-либо
- ✓ Проблема находится в зоне вашей ответственности



Выбор процесса для оптимизации



Учись, меняйся, улучшай!



✓ Определяем процессы и уровни желаемых изменений.



Проекты БРИ
Проекты PDCA

Кайдзен предложения
Проекты Шаг за шагом

DMAIC (оптимизация
сквозных процессов)



Выбор процесса для оптимизации



Учись, меняйся, улучшай!

Что такое процесс?

Процесс – это всегда последовательность стандартного набора действий (шагов), которые используют для получения заданного результата.

Процесс

можно также определить как последовательность событий с участием людей, материалов, технологий и информационных потоков, позволяющих добиться значимых результатов.





Выбор процесса для оптимизации



Учись, меняйся, улучшай!

Как определить основной процесс?

1. Часто функции определяют основные процессы.
2. У основного процесса всегда:
 - **На входе:**
 - «клиент» (или потенциальный клиент, тот, кто запрашивает услугу) с потребностью. То есть ему от вас что-то нужно.
 - **На выходе:**
 - «клиент» удовлетворил свою потребность (получил, что хотел или чуть больше) и доволен.
 - «организация» получила выгоду. Это не только прибыль, но и репутация, опыт для команды, новые партнеры и т. д..



✓ Важные и основные – это не одно и то же!



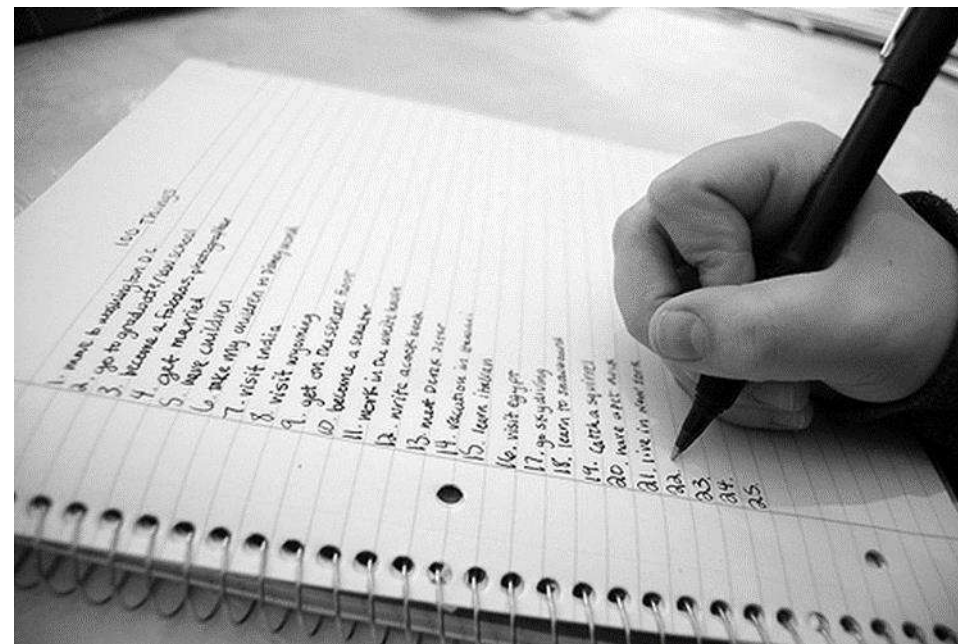
Выбор процесса для оптимизации



Учись, меняйся, улучшай!



- ✓ Составляем список процессов, в которых эта проблема встречается





Определение направления для изменений. Открытие проекта.



Учись, меняйся, улучшай!

Результаты 1.1.



- ✓ определена приоритетная проблема, которая на текущий момент существует в работе;
- ✓ определен конкретный процесс (процессы), который будет взят для улучшения и оптимизации, и в котором проявлена эта приоритетная проблема;
- ✓ подготовлено обоснование выбора темы для открытия ПСР-проекта.



Определение направления для изменений. Бережливый проект.



Учись, меняйся, улучшай!

1.2. «Определение проблемы и **выбор темы проекта**»



1. Определить конечный результат процесса (продукта или услуги);
2. указать границы процесса/фрагмента процесса, в котором будут проводиться улучшения и измерения целевых показателей;
3. определить периметр проекта, в который должны войти все подразделения, отделы, предприятия, организации или конкретные люди, которые задействованы в улучшаемом процессе (являются участниками процесса);
4. определить заказчика процесса - клиента, получающего и использующего результаты процесса;
5. определить владельца процесса, т.е. руководителя структурного подразделения/функции, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность.



Определение направлений для изменений. Бережливый проект.



Учись, меняйся, улучшай!



Ориентиры при выборе темы для ПСР-проекта:

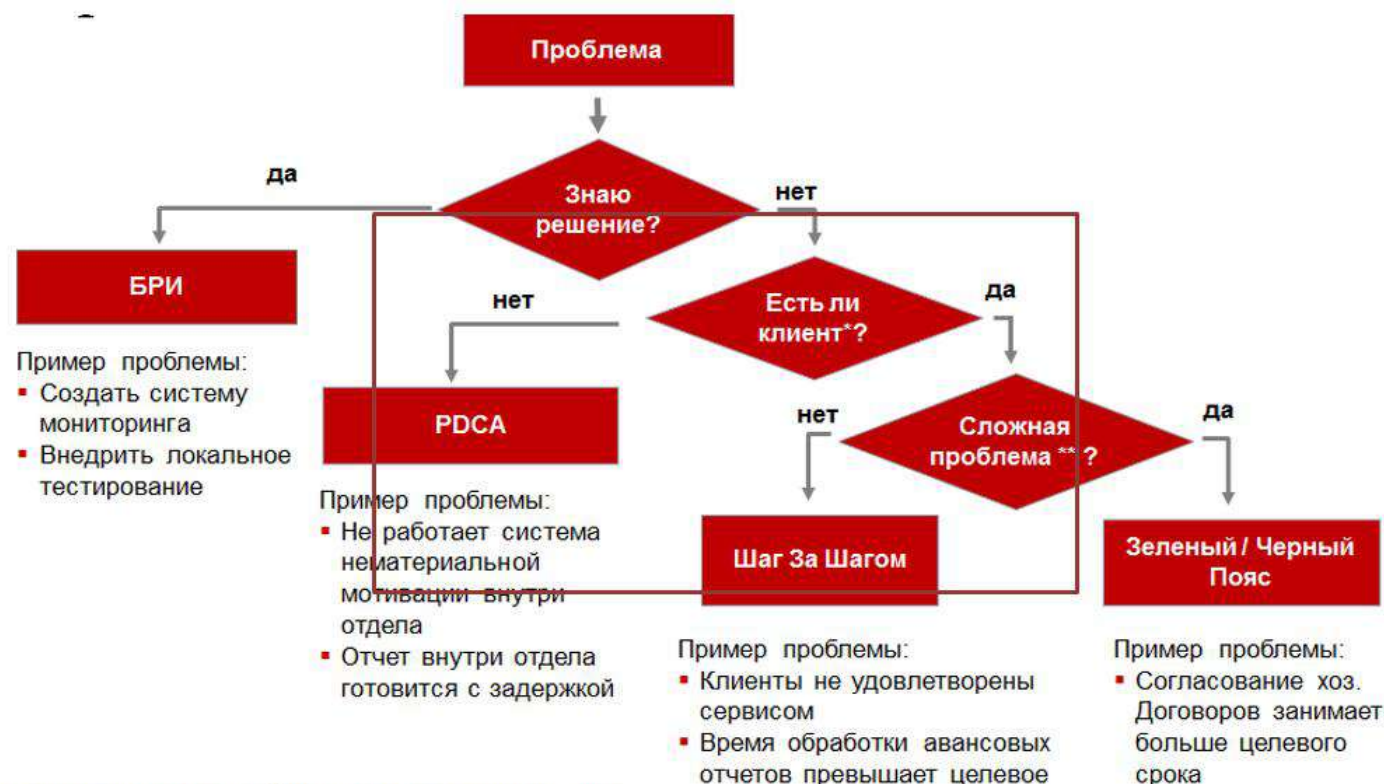
- ✓ процесс соответствует основным задачам, целям и КПЭ подразделения/руководителя;
- ✓ процесс не удовлетворяет внутренних и внешних заказчиков;
- ✓ процесс является повторяющимся;
- ✓ процесс является ресурсоемким;
- ✓ процесс формализован в нормативном документе (хотя бы частично);
- ✓ процесс несекретный.



Определение направлений для изменений. Бережливый проект.



Учись, меняйся, улучшай!



* под клиентом понимается вышестоящий руководитель, сотрудник другого подразделения и внешний клиент. Руководитель, запускающий PDCA и его сотрудники клиентами не считаются.

** проблема считается сложной, если выполняются 2 фактора:

- она затрагивает 2 и более смежных подразделения
- затрагивает функционал другого блока



Основные понятия ПСР - проекта



Учись, меняйся, улучшай!

Заказчик проекта

Лицо, инициирующее проект и заинтересованное в результатах его реализации





Основные понятия ПСР - проекта



Учись, меняйся, улучшай!

Руководитель проекта

Лицо, которое отвечает за достижение целей проекта, руководит процессами планирования, исполнения, контроля, завершения проекта, осуществляет оперативное управление проектом





Основные понятия ПСР - проекта



Учись, меняйся, улучшай!

Команда проекта

Группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за достижение результатов ПСР-проекта





Основные понятия ПСР - проекта



Учись, меняйся, улучшай!

Процесс

Совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата





Основные понятия ПСР - проекта



Учись, меняйся, улучшай!

Владелец процесса

Руководитель структурного подразделения/ функции, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность





Основные понятия ПСР - проекта



Учись, меняйся, улучшай!

Заказчики процесса

Сотрудники, подразделения или организации, получающие и использующие результаты процесса (клиенты)





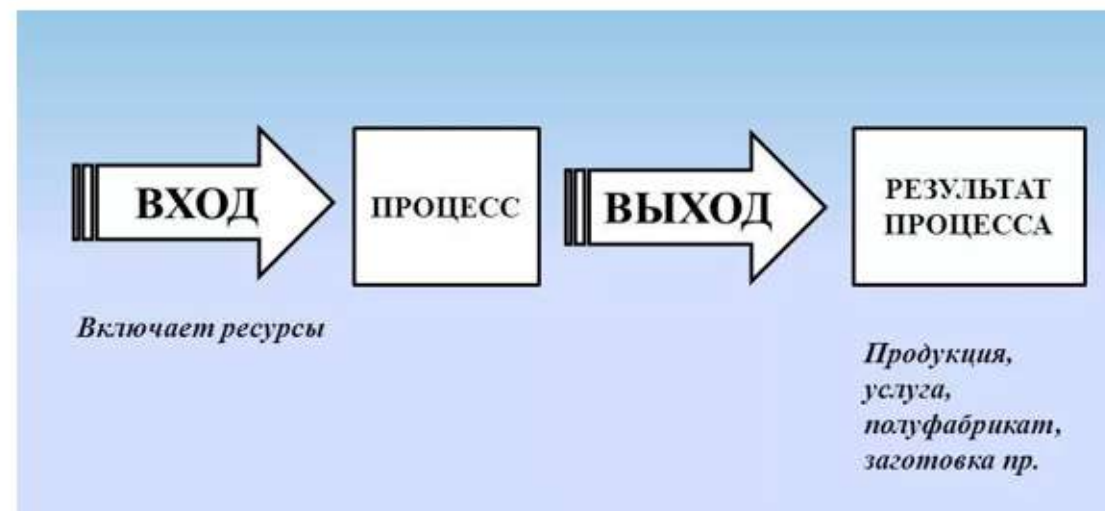
Основные понятия ПСР - проекта



Учись, меняйся, улучшай!

Границы процесса

Начальный и конечный этапы процесса/ фрагмента процесса, в котором будут проводиться улучшения и замеры целевых показателей





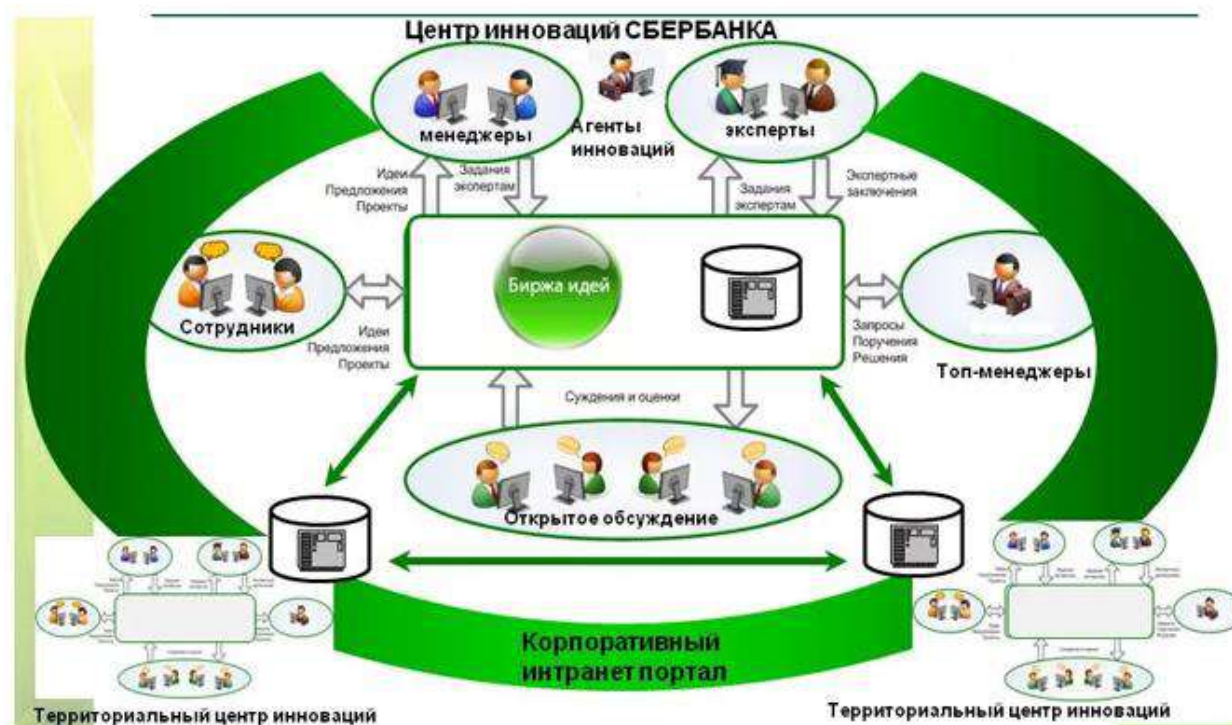
Основные понятия ПСР - проекта



Учись, меняйся, улучшай!

Периметр проекта

Все подразделения, отделы, предприятия/ организации, задействованные в процессе





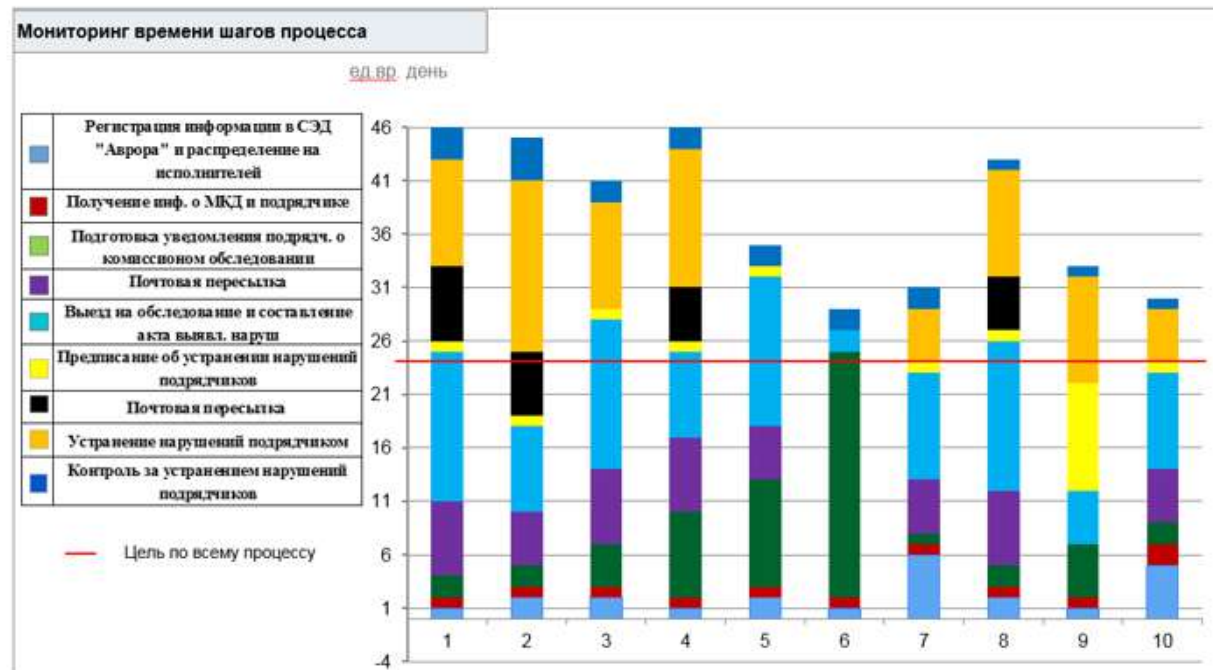
Основные понятия ПСР - проекта



Учись, меняйся, улучшай!

Производственный анализ

Мониторинг отклонений по выпуску продуктов или услуг от целевых показателей, осуществляемый на ключевых стадиях процесса с целью выявления коренных причин отклонений и их устранение





Основные понятия ПСР - проекта



Учись, меняйся, улучшай!

Карточка ПСР-проекта

Паспорт проекта, который составляется перед началом проекта и содержит цель, срок, команду, заказчиков, обоснование выбора и проблемы

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 <table border="1"><thead><tr><th>Наименование цели</th><th>Текущий показатель</th><th>Целевой показатель</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>	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
Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель											



Определение конечного результата процесса. Постановка цели.



Учись, меняйся, улучшай!



- Цели должны быть измеримыми, оцифрованными
- Цели должны решать проблемы процесса
- В целях не должно быть мероприятий (например: «регламентировать процесс» «автоматизировать процесс»)
- В целях не должно быть лозунгов (например: «повысить эффективность сотрудников»)



Определение конечного результата процесса. Постановка цели.



Учись, меняйся, улучшай!

SMART – умные цели



✓ Суть.

S — Specific — конкретный, определенный, специфический;

M — Measurable — измеримый, поддающийся измерению, осязаемый;

A — Achievable — осуществимый, достижимый, выполнимый;

R — Relevant — релевантный, соответствующий, подходящий;

T — Time bounded — время ограничено.

✓ Результат.

Достижение целей точно, в срок.



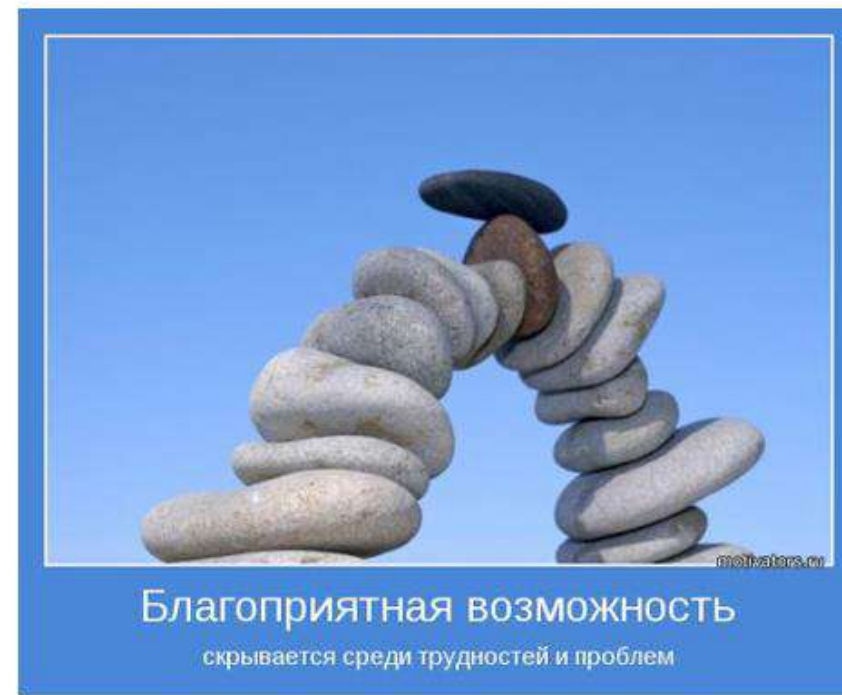


Определение конечного результата процесса. Постановка цели.



Учись, меняйся, улучшай!

- *Почему решено работать именно над этой проблемой?*
- *Кто потребитель/клиент процесса?*
- *Каковы их требования?*
- *Как работа выполняется сейчас?*
- *Кто участник процесса?*
- *Кто управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность?*
- *Каковы выгоды от совершенствования?*
- *Каких именно результатов мы хотим добиться?*





Открытие проекта. Определение области оптимизации.



Учись, меняйся, улучшай!

Определение периметра проекта и границ процесса

Определение ограничений/ допущений



- *Какая часть процесса (какой объем проблем) будет рассматриваться?*
- *Почему именно эта часть?*
- *Какая не будет рассматриваться? В связи с чем?*
- *Какие есть ресурсы для реализации проекта?*
- *Что еще потребуется?*
- *Какие есть риски?*
- *Каковы сроки реализации проекта? За какое время следует реализовать проект?*

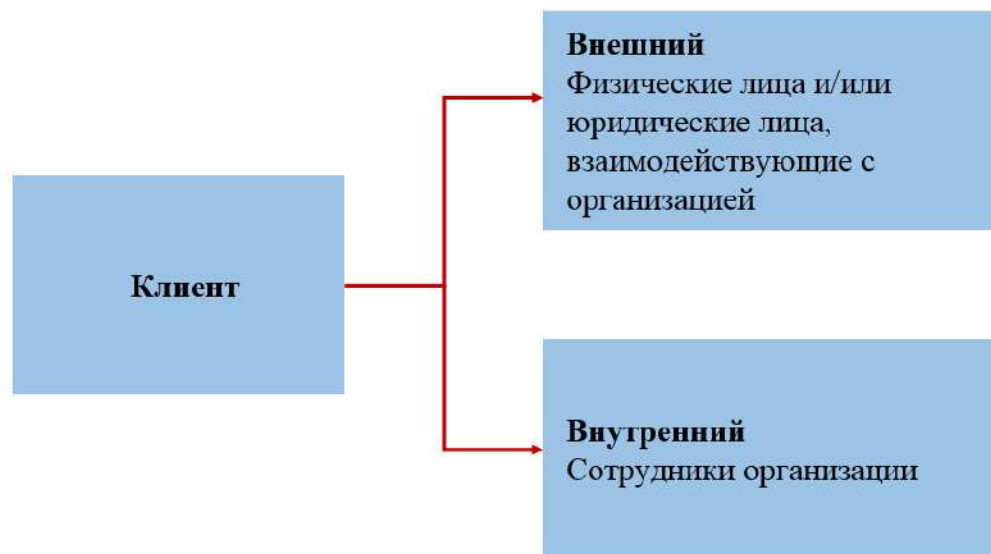


Открытие проекта. Определение заказчика и владельца процесса.



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?*



Открытие проекта. Определение конечного результата процесса.



Учись, меняйся, улучшай!

Результаты 1.2.



- ✓ определен конечный результат процесса
- ✓ определены периметр проекта и границы процесса, заказчики и владелец процесса.



Определение направления для изменений. Открытие 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



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!

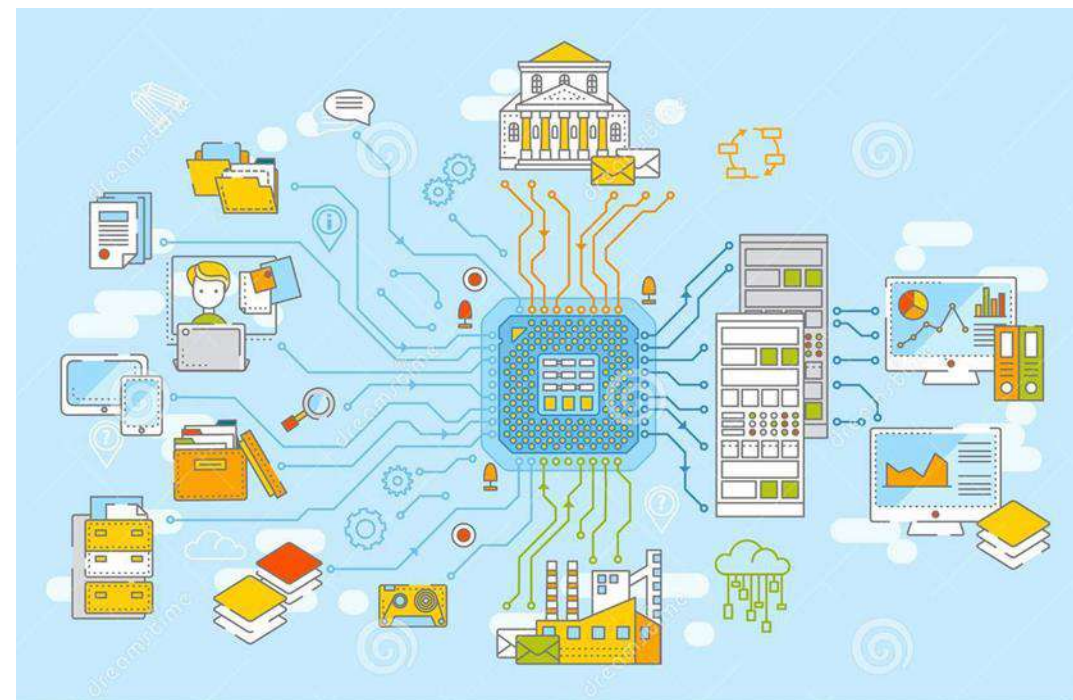
Определение голоса клиента.

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



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



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 лучше, 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. Анкетирование заказчиков №1



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.



Определение направления для изменений. 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»



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.



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)



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

- 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

Карточка ПСР-ПРОЕКТА

1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчики процесса:
Периметр проекта:
Владелец процесса:
Руководитель проекта:
Команда проекта:

2. Обоснование выбора

1.
2.
3...

3. Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель
всп		

4. Ключевые события проекта

1. Старт проекта –
2. Диагностика и Целевое состояние –
 - Разработка текущей карты процесса –
 - Производственный анализ BP1 –
 - Разработка целевой карты процесса –
3. Внедрение улучшения –
 - Создание по защите подходов внедрения –
4. Закрепление результатов и закрытие проекта –
 - Производственный анализ BP2 –
 - Завершающее создание –



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»



Учись, меняйся, улучшай!

"Оптимизация перинатального сопровождения"

Заказчик проекта Руководитель департамента здравоохранения Воронежской области <u>А.В.Щукин</u>			
Управление проектом: Заказчик процесса: Руководитель департамента здравоохранения Воронежской области Щукин А.В. Границы процесса/ периметр: от входа в женскую консультацию для постановки на учет до поступления пациентки в родильную БУЗ ВО ВОКБ №1, БУЗ ВО «ВГКБ №11», БУЗ ВО «ВГБ №16», БУЗ ВО «ВРД №2» Владелец процесса: Руководитель департамента здравоохранения Воронежской области Щукин А.В. Руководитель проекта: Заместитель руководителя департамента здравоохранения Воронежской области Минаков Олег Евгеньевич Команда проекта: Киньшина Маргарита Михайловна; Самофалова Ольга Васильевна; Образцова Елена Евгеньевна; Черных Ольга Николаевна; Бабий Наталья Викторовна; Легостаева Валентина Алексеевна; Богатищев Олег Анатольевич; Ерохин Юрий Петрович; Бериковский Виктор Александрович; Ход Сергей Семенович; Адамова Наталья Анатольевна; Ладная Ирина Петровна; Кузнецова Ирина Васильевна, Анисимова Татьяна Васильевна			Описание проблемы/Обоснование выбора: - Большое количество беременных, являющихся на прием к специалистам без предварительной записи; - Длительное время пребывания беременных в женской консультации - Длительное время ожидания у кабинетов специалистов; Основные риски проекта: Ключевой риск: Риск несвоевременного выявления патологического течения беременности и патологии плода. Дополнительный риск: Неудовлетворенность беременных при предоставлении им медицинских услуг организациями
Цели и плановый эффект:			План проекта/Ключевые события проекта: 1. Старт проекта- 01.02.2021 2. Диагностика и целевое состояние: 15.02.2021 - 23.03.2021 - 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 - совещание по защите подходов внедрения- 26.03.2021 4. Закрепление результатов и закрытие проекта: 25.06.2021 - 16.07.2021 - производственный анализ № 2- 28.06.2021- 14.07.2021 - завершающее совещание- 15.07.2021 5. Постпроектный мониторинг- 10.12.2021 - 01.04.2022 - 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»



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.



Бережливая инициатива



Учись, меняйся, улучшай!

Спасибо за внимание!

