

УТВЕРЖДАЮ

Исполняющая обязанности заместителя
председателя Правительства
Ставропольского края, руководителя
аппарата Правительства
Ставропольского края заместитель
руководителя аппарата Правительства
Ставропольского края,
руководитель проекта «Эффективный
регион» в Ставропольском крае

 Л.А.Маковская
« 09 » октября 2024г.

ЕДИНЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ по реализации проекта «Эффективный регион» в Ставропольском крае

I. Общие положения

Настоящие Методические рекомендации по участию в проекте по внедрению принципов бережливого производства в аппарате Правительства Ставропольского края, исполнительных органах Ставропольского края, ведомственных им организаций, органов местного самоуправления муниципальных образований Ставропольского края и подведомственных им организаций (далее соответственно – Методические рекомендации, проект «Эффективный регион») разработаны в целях формирования единых подходов к реализации проекта «Эффективный регион» в соответствии с распоряжением Губернатора Ставропольского края от 27 сентября 2019 г. № 495-р «О некоторых мерах по внедрению принципов бережливого производства в Ставропольском крае», а также оказания организационно-методической помощи участникам проекта «Эффективный регион».

2. При подготовке настоящих Методических рекомендаций использованы национальные стандарты Российской Федерации:

ГОСТ Р 56405-2015 «Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки»;

ГОСТ Р 56906-2016 «Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S)»;

ГОСТ Р 56907-2016 «Бережливое производство. Визуализация»;

ГОСТ Р 56908-2016 «Бережливое производство. Стандартизация работы»;

ГОСТ Р 57523-2017 «Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала»;

ГОСТ Р 57524-2017 «Бережливое производство. Поток создания ценности»;

ГОСТ Р 56020-2020 «Бережливое производство. Основные положения и словарь»;

ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента»;

ГОСТ Р 56406-2021 «Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента»;

ГОСТ Р 56407-2023 «Бережливое производство. Основные инструменты и методы их применения».

3. Для целей настоящих Методических рекомендаций используются понятия, приведенные в кратком словаре терминов, являющемся приложением 1 к настоящим Методическим рекомендациям.

4. В ходе реализации проекта «Эффективный регион» решаются следующие задачи:

1) обеспечение единого подхода в реализации бережливого управления, направленного на совершенствование процессов и снижение потерь времени и ресурсов с целью сокращения сроков всех внутренних и внешних процессов и снижения объемов бумажного документооборота;

2) последовательное внедрение бережливых технологий и инструментов бережливого управления в деятельность исполнительных органов Ставропольского края, подведомственных им организаций, органов местного самоуправления муниципальных образований Ставропольского края и подведомственных им организаций (далее совместно – организации, участвующие в проекте «Эффективный регион»);

3) внедрение и тиражирование успешных проектных решений и лучших практик применения бережливых технологий в деятельности организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион»;

4) открытие бережливых проектов, их защита, внедрение и стандартизация улучшений;

5) реализация предложений по улучшению – решений технического и организационного характера, являющихся новым и полезным для организации, участвующей в проекте «Эффективный регион», предусматривающих изменение существующего способа выполнения или организации работ, используемого оборудования или конструкции изделий и не требующих открытия бережливых проектов;

6) рациональное распределение ответственности между сотрудниками организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион» (включая руководителей), на всех этапах процессов;

7) формирование устойчивой культуры бережливого управления за счет стремления каждого сотрудника организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион», к постоянному совершенствованию всех процессов;

8) обучение сотрудников организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион», инструментам бережливого управления, создание эффективной системы контроля за их применением;

9) максимальное вовлечение сотрудников организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион», в непрерывное совершенствование процессов, поощрение инициативы названных сотрудников;

10) повышение качества взаимодействия населения с организациями, участвующими в проекте «Эффективный регион», уровня удовлетворенности граждан качеством и сроками предоставления государственных и муниципальных услуг.

5. Бережливое управление представляет собой систему организации деятельности организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион», с применением принципов бережливого производства, направленную на удовлетворение запросов от клиента (внутреннего – сотрудников организаций и внешнего – конечного пользователя государственных (муниципальных) услуг или иного результата, получаемого по итогам реализации процесса – физических и юридических лиц) с охватом всех процессов государственного и муниципального управления и их постоянным совершенствованием с целью повышения качества жизни и уровня удовлетворенности граждан предоставлением государственных и муниципальных услуг.

6. Основными принципами бережливого управления являются:

1) клиентоориентированность – деятельность, ориентированная на изучение потребностей своих клиентов, своевременное выявление изменения потребностей, а также на повышение качества жизни населения, оказание им помощи и защиту их интересов;

2) стратегическая направленность изменений – применение инструментов бережливого управления, направленное на совершенствование системы государственного и муниципального управления, с ориентацией на долгосрочную перспективу;

3) организация потока создания ценности для клиента, применение процессного подхода – повышение эффективности деятельности за счет выстраивания всех процессов и операций в виде непрерывного потока создания ценности;

4) ориентация на результат – настойчивость в преодолении барьеров при оптимизации процессов;

5) постоянное улучшение – совершенствование процессов на постоянной основе, снижение потерь в непрерывном потоке создания ценности;

6) принятие решений, основанных на фактах – для принятия верных и своевременных управленческих решений все события и проблемы регистрируются и рассматриваются на месте их возникновения (правила: «иди и смотри», «видеть своими глазами»), все проблемы открыто признаются и выносятся на обсуждение. Это позволяет принимать обоснованные управленческие решения, направленные на устранение и предупреждение проблем и причин их возникновения;

7) управление проектами при помощи межфункциональных команд – каждый сотрудник организации, участвующей в проекте «Эффективный регион», становится членом рабочей команды, в состав которой включаются сотрудники различных функциональных подразделений, принимающих участие в реализации процесса;

8) визуализация и прозрачность – управление процессами организации, участвующей в проекте «Эффективный регион», осуществляется таким образом, чтобы все участники могли проследить весь процесс создания ценности и имели необходимую информацию о нем;

9) встроенное качество – необходимый уровень качества полученных результатов должен быть на всех этапах процесса. Встроенное качество в основном обеспечивается через взаимное увязывание/стыковку всех видов деятельности и достигается за счет поиска и устранения потенциальных причин несоответствий при помощи определенных методов их предупреждения, включая статистические, а также принципа «не принимай, не делай, не передавай брак».

Применение принципа встроенного качества позволяет снизить потребность в дополнительных контролирующих проверках как способах обеспечения требуемого качества.

7. Ценности бережливого управления:

1) ценность для клиента (в том числе качество продуктов, процессов, систем) – организация, участвующая в проекте «Эффективный регион», должна рассматривать свою деятельность как выявление требований клиентов и создание ценности для них;

2) сокращение потерь;

3) уважение к человеку – человеческий ресурс рассматривается как основной источник создания ценности для клиента. Никакая технология не может обеспечить успех у клиента, это делают люди, которые вносят существенный вклад как в обеспечение соответствия процессов, так и в их улучшение, используя технологии. В организации, участвующей в проекте «Эффективный регион», должна быть атмосфера, в которой работники получают признание своей компетенции, достижений и успехов.

4) постоянное совершенствование, недостижимое за ограниченное время, но формирующее поведение работников, нацеленное на достижение

высоких результатов (например, сведение к нулю потерь и дефектов, стремление к постоянному улучшению возможностей всех процессов).

8. Результаты деятельности процессов и операций, как материальные, так и нематериальные, передаваемые от одного процесса/операции к другому, создают поток ценности для клиента. Он характеризуется скоростью, непрерывностью, равномерностью, а также сопровождается различными видами потерь. В бережливом управлении необходимо стремиться увеличить скорость потока ценности, обеспечить его непрерывность, равномерность и устранить потери.

Для организации потока создания ценности и последующего его совершенствования следует использовать инструменты бережливого управления.

9. Инструменты бережливого управления:

- 1) стандартизация работы;
- 2) организация рабочего пространства (система 5С);
- 3) картирование потока создания ценности;
- 4) визуализация;
- 5) канбан;
- 6) выравнивание потоков;
- 7) производственный анализ;
- 8) визуальное управление с помощью стенда SQDCM.

Данный перечень не является исчерпывающим, содержит традиционные для бережливого управления инструменты. Каждая из организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион», вправе самостоятельно определить собственный набор инструментов и методы их применения для достижения своих целей в зависимости от потребностей и особенностей сферы деятельности.

10. Функционирование системы бережливого управления осуществляется путем внедрения культуры бережливого управления в деятельность организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион», и носит циклический и непрерывный характер, осуществляется на регулярной основе и включает в себя систематические мероприятия, проводимые в течение года, и итоговые мероприятия по результатам работы за год и/или по результатам реализации волны проекта «Эффективный регион».

11. Мероприятия, проводимые на регулярной основе в течение года:

- 1) самодиагностика корпоративной культуры;
- 2) обучающие мероприятия;
- 3) популяризация культуры бережливого управления;
- 4) организационно-методическое сопровождение.

12. Самодиагностика корпоративной культуры – анализ внутренней ситуации в коллективе организации, участвующей в проекте «Эффективный регион», выявление проблемных и кризисных ситуаций, требующих изменений, анализ достижений от реализации и внедрения бережливых проектов. В результате самодиагностики выявляются перспективные направления (сферы деятельности) разработки и реализации бережливых проектов.

13. Обучающие мероприятия подразделяются на внешнее обучение и внутреннее обучение.

Внешнее обучение проводится сотрудниками управления по обеспечению проектной деятельности аппарата Правительства Ставропольского края (далее – региональный проектный офис) и иных организаций в соответствии с государственным заказом Ставропольского края на мероприятия по профессиональному развитию государственных гражданских служащих Ставропольского края на текущий год, государственным заказом Ставропольского края на мероприятия по профессиональному развитию муниципальных служащих муниципальной службы в Ставропольском крае на текущий год, а также планами работы регионального проектного офиса.

Внутреннее обучение проводится сотрудниками организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион», прошедшими обучение основам бережливого управления, и сотрудниками, имеющими опыт реализации бережливых проектов, как в виде разовых обучающих мероприятий, так и преимущественно в рамках наставничества, и носит длящийся характер, когда наставник передает другому сотруднику (другим сотрудникам) свой опыт. Предметом обучения являются принципы, ценности и инструменты бережливого управления, изучение лучших практик бережливого управления.

Для планирования обучающих мероприятий в организации формируется матрица бережливых компетенций. Рекомендации по ее формированию и применению приведены в разделе IX настоящих Методических рекомендаций.

14. Популяризация культуры бережливого управления направлена на повышение престижа бережливого управления, закрепление положительных результатов, формирование вовлеченности сотрудников организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион», в процесс. С этой целью в коллективе проводятся мероприятия, демонстрирующие успех реализации бережливого управления, его преимущества, внедряется система поощрения сотрудников, активно применяющих инструменты бережливого управления, участвующих в разработке и реализации бережливых проектов.

15. Организационно-методическое сопровождение реализации проекта «Эффективный регион» осуществляется региональным проектным офисом и заключается в правильной организации действий, направленных на разрешение актуальных проблем профессиональной деятельности, информационном

поиске возможных путей для их решения, консультировании и разработке рекомендаций с целью повышения эффективности их деятельности.

II. Реализация бережливых проектов

16. Бережливые проекты реализуются с целью усовершенствования процессов, направленных на:

- 1) повышение удовлетворенности граждан и сотрудников организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион», и доступности оказываемых государственных и муниципальных услуг;
- 2) достижение показателей социально-экономического развития Ставропольского края, показателей эффективности деятельности организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион»;
- 3) повышение эффективности деятельности сотрудников организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион», и устранение существующих временных, финансовых и иных потерь, выявление скрытых резервов человеческих ресурсов и оборудования для повышения производительности труда;
- 4) совершенствование организации рабочих мест, обеспечивающей безопасность и комфортность работы сотрудников организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион»;
- 5) повышение управляемости процессами организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион».

17. Этапами жизненного цикла бережливого проекта в соответствии с дорожной картой реализации бережливого проекта (приложение 2 к настоящим Методическим рекомендациям) являются:

- 1) подготовка и открытие бережливого проекта;
- 2) диагностика и целевое состояние;
- 3) внедрение улучшений;
- 4) закрепление результатов и закрытие бережливого проекта.

III. Подготовка и открытие бережливого проекта

18. Действия в рамках этапа:

- 1) определение приоритетных (проблемных) направлений;
- 2) выбор процесса для оптимизации;
- 3) формирование команды бережливого проекта;
- 4) стартовое совещание;
- 5) подготовка паспорта бережливого проекта;
- 6) организация проектной комнаты (комнаты обeya);
- 7) анкетирование клиентов о текущем состоянии процесса.

19. В ходе этого этапа необходимо определить приоритетные (проблемные) направления.

Проблемы можно определить через:

- 1) анализ дерева целей (анализ отклонений от выполнения ключевых показателей эффективности);
- 2) анализ ключевых показателей эффективности и проблем в их достижении;
- 3) изучение текущего/целевого и идеального состояния («лучших практик») процессов;
- 4) анализ повторяемости проблем, решаемых в текущей деятельности;
- 5) анализ удовлетворённости клиентов процесса его результатами или персонала – организацией работы;
- 6) открытое обсуждение на общем собрании коллектива.

20. Для выбора процесса, который будет оптимизирован в рамках бережливого проекта:

- 1) выберите приоритетную проблему. Для открытия бережливого проекта следует выбирать те проблемы, которые:

препятствуют повышению эффективности основных процессов организации;

влияют на достижение ключевых показателей эффективности организации;

- 2) определите процесс, в котором данная проблема возникает. Оцените, возможно ли в течение 6 месяцев проанализировать процесс в состоянии до и после улучшений.

- 3) проверьте процесс на соответствие критериям:

процесс существует не только в виде, описанном в документах, но и в реальном воплощении (имеются поступившие обращения заявителей и выданные по итогам реализации процесса документы и пр.);

процесс является регулярно повторяющимся (не реже одного раза в месяц) и затрагивают значительное количество получателей результатов процесса;

процесс сквозной/кросс-функциональный/ресурсоемкий;

оптимизация процесса не предполагает значительных финансовых затрат;

для улучшения процесса нет готового решения;

проект «содержит» процесс (результат процесса предсказуем, это один и тот же продукт с одними и теми же свойствами. Результат проекта уникален, это то, что мы делаем впервые).

Количество открываемых бережливых проектов определяется требованиями руководителя и возможностями организации, участвующей в проекте «Эффективный регион». Оптимальное количество – не менее 3 и не более 6 бережливых проектов, открытых одновременно. Это позволит оперативно решать проблемы, не рассредоточивать внимание и получить качественные результаты за короткий срок.

21. На данном этапе необходимо приступить к формированию паспорта бережливого проекта – единого документа, в котором содержится вся информация о бережливом проекте, его целях, сроках и команде. Он содержит в себе 4 основных блока информации:

- 1) общие данные;
- 2) обоснование;
- 3) цели и эффекты;
- 4) сроки

а также блок с информацией о планируемом тиражировании бережливого проекта.

Форма паспорта бережливого проекта содержится в приложении 3 к настоящему Методическим рекомендациям.

Формирование паспорта бережливого проекта осуществляется в течение всего этапа подготовки и открытия бережливого проекта.

22. При разработке паспорта бережливого проекта необходимо учесть следующие требования:

- 1) название, обоснование выбора и цели бережливого проекта должны быть связаны;
- 2) границы бережливого проекта являются событиями, начинающими и завершающими процесс;
- 3) обоснование выбора бережливого проекта, отраженное в паспорте бережливого проекта, связано с поставленными целями бережливого проекта;
- 4) цели бережливого проекта решают описанные в обосновании проблемы;
- 5) поставленные цели достаточно амбициозны;
- 6) паспорт бережливого проекта содержит хотя бы одну из обязательных целей:
 - сокращение времени протекания процесса не менее чем в 2 раза;
 - рост индекса потребительской лояльности (NPS) и/или индекса удовлетворённости потребителей (CSI) не менее чем на 15 %;
 - увеличение доли заявлений, поданных через портал государственных и муниципальных услуг в общем количестве заявлений не менее чем на 20 %;
 - снижение количества транспортировок и перемещений минимум на 30 %;
 - сокращение доли возвратов на доработку до 0%;
 - сокращение доли отказов в предоставлении услуги минимум в 2 раза;
 - повышение загрузки техники и оборудования до 85 %.
- 7) текущие и целевые значения целей бережливого проекта указываются с учетом зафиксированных колебаний (максимально и минимально возможные значения в каждом времени в формате «от – до»);
- 8) цели и эффекты бережливого проекта не дублируют друг друга;

9) при продолжительности бережливого проекта 6 месяцев и более необходимо разделить бережливый проект на несколько проектов с меньшим периодом реализации.

23. Перед подготовкой паспорта проекта осуществляется 5-7 замеров текущих значений целей бережливого проекта. По итогам картирования процесса текущие и целевые значения целей бережливого проекта уточняются и утверждается новая версия паспорта бережливого проекта.

В целях определения текущих и фактических значений индекса потребительской лояльности (NPS) или индекса удовлетворённости потребителей (CSI) проводится анкетирование клиентов процесса. Рекомендации в части анкетирования и расчета таких показателей описаны в пункте 30 настоящих Методических рекомендаций.

24. При формировании команды бережливого проекта необходимо включить в ее состав экспертов от всех подразделений и организаций в границах процесса. В команду должны войти специалисты, которые хорошо ориентируются во всех тонкостях оптимизируемого процесса.

Оптимальная численность команды бережливого проекта – от 5 до 7 человек.

Для более качественной проработки содержания бережливого проекта и передачи имеющегося практического опыта применения инструментов бережливого производства, к реализации бережливого проекта возможно привлекать представителей других команд, ранее реализованных бережливых проектов, в качестве консультантов.

25. Команду возглавляет руководитель бережливого проекта – должностное лицо, в компетенции которого находится управление и преобразование процесса.

В команде должен быть определен администратор бережливого проекта, в функции которого входит организация коммуникации членов команды бережливого проекта, ведение документов бережливого проекта, ведение мониторинга хода реализации бережливого проекта и пр.

Администратором бережливого проекта может являться лицо, занимающее должность не ниже уровня начальника (заместителя начальника) структурного подразделения организации, участвующей в реализации проекта «Эффективный регион».

С целью отслеживания истории бережливого проекта, визуальной фиксации изменений рекомендуется определить ответственного за фото- и видеосъемку работы и обсуждения хода реализации бережливого проекта. Подготовка фотоотчетов осуществляется в соответствии со стандартом фотографирования для подготовки фотоотчетов по улучшениям процессов в рамках проекта «Эффективный регион», являющимся приложением 4 к настоящим Методическим рекомендациям.

26. Состав команды и распределение ответственности между ее участниками определяется руководителем бережливого проекта по согласованию с заказчиком бережливого проекта с обязательным информированием в формате очной коммуникации руководителей подразделений и организаций, чьи сотрудники должны войти в состав команды бережливого проекта.

Привлеченные в команду бережливого проекта сотрудники должны иметь необходимые компетенции для своевременного и качественного выполнения возложенных на них в рамках бережливого проекта задач.

На время реализации бережливого проекта руководителям привлеченных в команду бережливого проекта сотрудников рекомендуется рассмотреть возможность их высвобождения от части рабочих задач, которые могут быть перераспределены между другими сотрудниками, не вовлеченными в процесс реализации бережливого проекта, в рамках имеющихся утвержденных должностных регламентов.

27. На старте бережливого проекта важно сформировать положительное отношение сотрудников к этой деятельности. В этих целях рекомендуется провести стартовое совещание с обязательным участием заказчика бережливого проекта, в рамках которого:

1) подчеркивается важность начинаемой работы для сотрудников и клиентов процесса, личная приверженность заказчика принципам бережливого управления и твердое намерение успешно реализовать начатый проект, подчеркивается ценность активного вовлечения сотрудников в процесс улучшений;

2) представляется команда бережливого проекта, происходит их ознакомление с целями, задачами и распределением ответственности;

3) обсуждается предварительно разработанный паспорт бережливого проекта по блокам, совместная оценка достаточности и корректности данных и сроков, указанных в паспорте бережливого проекта, при необходимости производится их корректировка.

28. В каждой организации, участвующей в проекте «Эффективный регион», должна быть организована проектная комната (комната обeya) – помещение, где размещается стенд бережливого проекта, а также проводятся все совещания о ходе реализации бережливого проекта. Стандарт оформления проектной комнаты (комнаты обeya) содержится в приложении 5 к настоящим Методическим рекомендациям.

В качестве проектной комнаты (комнаты обeya) может использоваться как специально выделенное помещение (кабинет), так место проведения общих совещаний (актовый или конференц-зал), а также холл или коридор. Наличие информации в свободном доступе позволит организовать своего рода соревнование между командами бережливых проектов, четко понять, на каком этапе находится бережливый проект и какая оперативная помощь нужна со

стороны руководителя бережливого проекта или заказчика. На стенах необходимо предусмотреть места для крепления материалов (деревянные рейки, пробковые или пластиковые покрытия, магнитные доски и пр., на которые можно легко крепить и, при необходимости, снимать материалы по бережливому проекту).

Информация на стенде бережливого проекта в проектной комнате (комнате обeya) должна быть актуальной и содержать полную информацию о процессе и ходе реализации бережливого проекта. Необходимо определить члена команды бережливого проекта, ответственного за ведение стенда, его наполнение актуальными материалами по мере реализации бережливого проекта, обновление данных, а также определить частоту обновления данных. На стенде необходимо визуализировать всё, что помогает руководителю и команде бережливого проекта в управлении бережливым проектом и принятии решений.

29. На этапе подготовки и открытия бережливого проекта важно проведение анкетирования клиентов о текущем состоянии процесса. Сбор мнений и предложений непосредственно от клиентов дает четкое представление о том, что работает хорошо и что требует изменений.

Клиенты процесса – сотрудники подразделения или организации, участвующей в проекте «Эффективный регион», а также внешние пользователи, получающие и использующие результаты (продукт или услугу) процесса.

Подготовка к анкетированию требует тщательного планирования и четкого понимания целей, аудитории и инструментов, которые будут использоваться для сбора и анализа данных.

Первым и важным шагом является определение целей анкетирования. Четко сформулированные цели помогают сосредоточить исследование и определить, какие данные необходимо собрать. Цели могут варьироваться от общего понимания удовлетворенности клиентов до конкретных вопросов, например, оценки потребительского восприятия услуги. Чем точнее будут сформулированы цели, тем эффективнее можно будет спланировать процесс анкетирования и анализа полученных данных.

Разработка опросника является критически важным этапом подготовки к анкетированию. Для максимальной эффективности анкетирования необходимо обеспечить:

- 1) ясность и понятность вопросов (вопросы должны быть сформулированы четко и не допускать двусмысленного толкования, а также не содержать жаргона и специализированных терминов);
- 2) краткость и простота вопросов;
- 3) разнообразие типов вопросов (важно использовать разные типы вопросов (закрытые, открытые, шкалы оценок), чтобы получить как количественные, так и качественные данные);

4) пилотное тестирование опросника (перед запуском опроса рекомендуется провести пилотное тестирование с небольшой группой респондентов. Это поможет выявить возможные проблемы и недочеты в вопросах);

5) логическую структуру (вопросы должны следовать логическому порядку, постепенно углубляясь в тему).

Чем больше клиентов пройдет анкетирование, тем точнее результат вы получите.

Анкеты могут быть разработаны в любом удобном шаблоне. Также можно использовать электронные сервисы по созданию опросов, например: <https://www.testograf.ru/>, <https://forms.yandex.ru> и другие.

30. В рамках анкетирования клиентов до старта бережливого проекта также проводится сбор данных об удовлетворенности клиентов результатами процесса, который выбран для улучшения в рамках бережливого проекта.

Для этого рекомендуется использовать один из следующих показателей:

1) индекс потребительской лояльности (NPS) – оценивает готовность клиентов рекомендовать процесс, услугу или организацию. Чем выше NPS, тем больше клиентов удовлетворены качеством организации процесса.

Для определения индекса потребительской лояльности клиенту необходимо задать вопрос: «Какова вероятность, что Вы порекомендуете своим знакомым, коллегам, партнерам обратиться в нашу организацию для решения Ваших вопросов или получения услуги *«наименование услуги?»*». Вопрос должен предусматривать выбор респондентом одного из значений по шкале от 1 до 10, где 1 – это «ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 – «обязательно буду рекомендовать».

Расчет индекса потребительской лояльности ведется по следующей формуле:

$$NPS = \left\{ \frac{\text{Сумма количества значений 9 – 10 баллов из всех опрошенных респондентов}}{\text{Общее количество опрошенных респондентов вне зависимости от их оценки}} - \frac{\text{Сумма количества значений от 1 по 6 баллов включительно из всех опрошенных респондентов}}{\text{Общее количество опрошенных респондентов вне зависимости от их оценки}} \right\} * 100$$

Дополнительно может быть задан вопрос: «Что Вас не устраивает в процессе предоставления услуги или при взаимодействии с нашей организацией?». По данному вопросу подразумевается письменный ответ респондента в произвольной форме, который затем анализируется командой бережливого проекта на предмет устранения в процессе, обозначенных респондентом проблем, в рамках оптимизации процесса.

2) индекс удовлетворённости потребителей (CSI) – показатель удовлетворенности клиентов процессом, услугами и организацией в целом. Этот индекс измеряется путём проведения опросов и анализа отзывов клиентов.

Для расчёта CSI на основе 10-балльной шкалы, необходимо:

определить параметры процесса, удовлетворённость по которым требуется измерить (качество консультации, скорость оказания услуги и т.д., простота поиска нужной информации, сложность оформления документов, сопровождение клиента в процессе оказания услуги и т.д.);

провести опрос среди клиентов, в котором они должны оценить свою удовлетворенность каждым из этих параметров по 10-балльной шкале, где 1 означает «очень плохо», а 10 – «идеально», а также – насколько каждый параметр важен для них, также используя 10-балльную шкалу, где 1 – «не важно», а 10 – «максимально важно».

CSI рассчитывается для каждого параметра по формуле: $CSI = \text{Важность} * \text{Оценка} * 100\%$. Сводный индекс CSI по всем параметрам представляет собой средневзвешенное значение индексов по всем параметрам. Это дает комплексное представление об уровне удовлетворённости клиентов в целом.

31. Утверждение паспорта бережливого проекта заказчиком бережливого проекта осуществляется после его обсуждения командой бережливого проекта и согласования с региональным проектным офисом. Утвержденный паспорт бережливого проекта представляется в региональный проектный офис не позднее чем через 2 дня после его утверждения заказчиком бережливого проекта.

32. Для проверки правильности прохождения всех шагов этапа подготовки и открытия бережливого проекта следует руководствоваться чек-листом для открытия бережливых проектов, являющимся приложением 6 к настоящим Методическим рекомендациям.

IV. Диагностика и целевое состояние

33. На втором этапе реализации бережливого проекта производится:

- 1) картирование процесса (потока создания ценности);
- 2) анализ текущего состояния процесса (производственный анализ №1) с последующим уточнением целей бережливого проекта (при необходимости и по согласованию с заказчиком бережливого проекта и региональным проектным офисом);
- 3) выявление и анализ проблем;
- 4) составление карты идеального состояния;
- 5) составление карты целевого состояния;
- 6) подготовка проекта плана действий.

Картирование

34. Картирование процесса (картирование потока создания ценности, карта потока процесса) (далее – картирование) – это наглядное представление потока создания ценности, его характеристик с целью поиска и сокращения

потерь, и улучшение потока с точки зрения сокращения всех видов потерь и удовлетворения требований потребителя.

35. Картирование позволяет:

- 1) представить поток создания ценности и его характеристики на одной карте;
- 2) визуализировать потери и их источники;
- 3) провести всесторонний анализ потока создания ценности;
- 4) накопить и сохранить информацию об анализе потоков создания ценности.

36. В каждом процессе можно выделить 3 составляющих:

- 1) значимая работа – работа, которую необходимо выполнять для обеспечения требований внутренних и внешних клиентов и добавления ценности;
- 2) незначимая работа – работа, которая не добавляет ценности результату процесса, но при текущем состоянии без нее обойтись невозможно;
- 3) потери – действия, которые не добавляют ценность результату процесса.

37. В рамках реализации бережливых проектов составляется 3 карты потока создания ценности:

- 1) карта текущего состояния – фиксирует состояние процесса с фактическими показателями на дату начала картирования;
- 2) карта идеального состояния – эталон процесса, к которому необходимо стремиться;
- 3) карта целевого состояния – фиксирует планируемое к достижению состояние процесса с установленными целями по преобразованию и проработанными мероприятиями по достижению установленных целей. В целевом состоянии должно быть устранено большинство проблем, выявленных в текущем.

После реализации бережливого проекта карта целевого состояния потока создания ценности превращается в фактическую.

38. Требования к картам потока создания ценности:

- 1) наглядность: описанный процесс должен быть понятным даже тем сотрудникам, которые не участвовали в его составлении. Чтобы визуально не перегрузить документ дополнительной информацией (показатели процесса, расшифровка проблем, данные о проблемах и пр.), целесообразно изложить эту информацию в виде легенды карты, а также графиков и таблиц рядом с изображением процесса. Проблемы существующего процесса необходимо указывать емко и четко, без описательной части. Описательную часть, если она важна, можно также вынести в дополнительные материалы;
- 2) корректность нанесенных на карту потока создания ценности данных: вся информация о текущем состоянии процесса собирается и проверяется самостоятельно командой бережливого проекта.

39. Возможные типы карт потока создания ценности:

1) линейная карта – отображение последовательности ключевых шагов линейного процесса;

2) кросс-функциональная карта процесса («3D карта», карта «бассейновых дорожек») – составляется для четкого описания действий всех участников процесса и последовательности совершения операций. Представляет собой многоуровневую блок-схему с детальной информацией о процессе (последовательность, продолжительность действий, ответственность сотрудников соответствующих функций, точки контроля и принятия решений, разветвление процессов, циклические действия, возвраты на предыдущие этапы и т.д.).

40. Правила составления карты потока создания ценности:

1) все процессы и операции фиксируются, описываются и хронометрируются непосредственно в месте прохождения процесса (на рабочих местах). Проходить поток следует от конечного элемента до начального, двигаясь последовательно по операциям. Нельзя полагаться на неподтвержденную информацию, т.е. как «написано» в нормативах и стандартах, а также данные по описаниям, рассказам, справочникам, инструкциям. Важно понимать реальное состояние вещей и то, как процесс фактически протекает в существующих реалиях. Исключается разного рода приблизительность и «экспертность» – все, что может быть измерено, должно быть измерено;

2) при картировании используются условные обозначения, приведенные в приложении 7 к настоящим Методическим рекомендациям;

3) время выполнения каждой операции фиксируется несколькими измерениями (не менее 5), на карте указывается минимальное и максимальное значение;

4) ожидание (очередь) также фиксируется на карте с указанием количества людей или документации в очереди и времени ожидания в очереди;

5) степень детализации (операции и процесса) должна быть достаточной для анализа и принятия правильных управленческих решений. При этом необходимо придерживаться правила: 1 карточка с операцией – 1 участник процесса – 1 действие этого участника процесса;

6) при описании текущего состояния процесса рекомендуется собрать образцы всех документов, которые используются на каждом этапе;

7) первоначальную визуализацию картирования потока рекомендуется проводить с использованием клейких стикеров и рисовать вручную карандашом. Когда картирование «в карандаше» завершено, визуальную информацию необходимо перевести в электронный формат и разместить печатную версию на стенде бережливого проекта в проектной комнате (комнате обая);

8) при сборе данных о процессе и его картировании не следует проводить «репрессивные меры» и выяснять, почему нарушаются временные интер-

валы и не соблюдаются стандарты, если такие факты будут выявлены, поскольку в течение реализации бережливого проекта такие нарушения могут быть устранены.

41. Алгоритм построения карты текущего состояния потока создания ценности:

- 1) указать на карте наименование процесса;
- 2) обозначить входы и выходы из процесса с учетом границ процесса, обозначенных в паспорте бережливого проекта (события, начинающие и завершающие процесс);
- 3) выстроить операции последовательно, схематично представить основные стадии процесса (каждую операцию представляем в виде прямоугольника (возможно использование стикеров) с подписью, раскрывающей проводимые действия с указанием субъекта и места их реализации);
- 4) нанести стрелки (слева – направо), отражающие движения/взаимодействия от одной операции к другой. Если маршрутов движения возможно несколько, необходимо нанести их все. Возвраты документов, участников процесса на предыдущие операции отражаются стрелками в обратном направлении (справа – налево);
- 5) отобразить минимальную и максимальную продолжительность каждой операции, длительность перемещений между операциями и времени ожидания;
- 6) вычислить время протекания процесса (ВПП) – время движения материальных и информационных потоков в рамках процесса, включая не только время выполнения операции, но и время на транспортировку, и время ожидания.

$$\text{ВПП} = \sum T(\text{обр.}) + \sum T(\text{пер.}) + \sum T(\text{ожид.})$$

где:

$\sum T(\text{обр.})$ – время выполнения операции, включая незначимые операции

$\sum T(\text{пер.})$ – время перемещения

$\sum T(\text{ожид.})$ – время ожидания

На карте отображается минимальное и максимальное ВПП.

7) найти и отобразить на карте в формате «ежей» потери, не создающие ценности в процессе и при взаимосвязи с другими процессами. На этом шаге проводится обработка собранной информации для определения «узких мест», проблем. Выявленные и зафиксированные на карте проблемы («ежи») нумеруются последовательно;

8) над каждой стрелкой, отражающей движения/взаимодействия от одной операции к другой, зафиксировать способы перемещения материальных и информационных потоков в рамках процесса (вручную, по электронной почте, в информационной системе, по почте, по телефону и др.).

42. В качестве проблем («ежей») на карте потока создания ценности могут быть отражены:

- 1) потери, действия, не добавляющие ценность;
- 2) лишние ресурсы: документы, помещения, оборудование, участники;
- 3) сбои и ошибки в информационных потоках, несогласованность действий;
- 4) случаи колебания времени выполнения операций больше 20%;
- 5) случаи, когда требования внутренних и внешних клиентов не удовлетворены или не выполняются;
- 6) цикличность, ветвления процесса;
- 7) возвраты процесса, множественные касания документов;
- 8) «узкие места», недостаточная пропускная способность потока, в том числе из-за длительной операции;
- 9) сбои в работе оборудования, информационных систем, нештатные ситуации;
- 10) жалобы внутренних и внешних клиентов, очереди;
- 11) предписания проверяющих органов, штрафы;
- 12) конфликты между участниками процесса;
- 13) вариабельность течения процесса в зависимости от разных условий;
- 14) перегрузки, неравномерная загрузка;
- 15) отсутствие или несоблюдение требований стандартов, регламентов, инструкций и порядков, их неактуальность.

43. Для того чтобы определить, как рассматриваемый процесс может быть оптимизирован за срок реализации бережливого проекта, после построения карты текущего состояния потока создания ценности необходимо разработать карту идеального состояния.

Цель составления карты идеального состояния потока создания ценности – разработка и отображение процесса, из которого полностью исключены потери и незначимая работа (в рамках уровня технологического развития), а процесс состоит исключительно из операций, создающих ценность. Такая карта выступает как эталон, образец, к которому необходимо стремиться, но достичь в рамках бережливого проекта невозможно.

Как правило, такая карта обладает следующими качествами:

- 1) прямооточность – отсутствие пересечений с другими процессами, изолированность;
- 2) прозрачность – визуализация всех действий, происходящих в процессе;
- 3) минимально возможная длина, время протекания, количество задействованных ресурсов, отсутствие проблем («ежей»).

44. Сравнение карт идеального и текущего состояния потока создания ценности позволяет дополнить перечень проблем и определить те, которые возможно решить за период реализации бережливого проекта.

45. Карту целевого состояния потока создания ценности необходимо проектировать, стремясь к идеальному состоянию процесса, но разрабатывая его достижимое целевое состояние. Карта целевого состояния потока создания ценности выполняется в том же масштабе, что и карта текущего состояния потока создания ценности. На карте целевого состояния потока создания ценности должны отсутствовать основные потери и должны быть решены главные выявленные проблемы, но могут присутствовать операции незначимой работы и потери, устранение которых в данный момент невозможно.

Не допускается идентичность текущего и целевого состояний процесса по количеству и составу операций процесса.

Производственный анализ и хронометраж

46. Производственный анализ – мониторинг отклонений количественных или качественных параметров от целевых показателей бережливого проекта.

Производственный анализ № 1 проводится до реализации мероприятий по улучшению с целью выявления коренных причин отклонений и их устранения. В ходе производственного анализа необходимо определить фактические данные по каждому показателю процесса, указанному в паспорте бережливого проекта. Результаты производственного анализа должны быть задокументированы, визуализированы и понятны любому участнику процесса.

Производственный анализ позволяет проверить амбициозность поставленных целей.

47. Алгоритм проведения производственного анализа:

- 1) сбор фактических данных о значениях каждого целевого показателя проекта (согласно паспорту бережливого проекта);
- 2) анализ значений показателей и их колебания, сравнение с целями бережливого проекта;
- 3) выявление отклонений, определение коренных причин отклонений;
- 4) предложение решений по устранению коренных причин отклонений.

48. Результаты замеров в рамках производственного анализа № 1 размещаются на стенде бережливого проекта в проектной комнате (комнате обeya).

49. Правила проведения производственного анализа:

- 1) по каждому показателю проводится не менее 5-7 замеров. Если количество замеров более 20, на стенде бережливого проекта размещается выборка, которая позволяет проанализировать процесс, с указанием максимальных и минимальных значений;
- 2) если невозможно провести 5-7 замеров, то замеры проводятся на постоянной основе до завершения бережливого проекта и включаются в производственный анализ;

3) если провести замер во время производственного анализа невозможно, в крайних случаях допускается использование архивных документированных данных.

50. Поскольку ключевой критерий оптимизации процесса – сокращение времени протекания процесса, производственный анализ в этом случае осуществляется при помощи хронометража. Форма таблицы для проведения хронометража приведена в приложении 8 к настоящим Методическим рекомендациям.

51. Правила проведения хронометража:

1) провести разъяснительную работу с сотрудниками с целью разъяснения необходимости проведения хронометража как предварительно, так и непосредственно перед проведением хронометража (объяснить, какую работу вы будете проводить и почему это необходимо делать на данном рабочем месте. В процессе беседы важно расположить сотрудника к совместной работе и предстоящим изменениям);

2) перед проведением хронометража провести ознакомление с операцией, в отношении которой требуется провести хронометраж: установить элементы операций (начала и окончания); определить обстоятельства, указывающие на начало и окончание операции;

3) проводить хронометраж в формате стороннего наблюдения, когда наблюдатель сопровождает сотрудника/документ во время выполнения всех действий. Нельзя отвлекать сотрудника от работы во время измерений;

4) при осуществлении хронометража место наблюдателя расположить таким образом, чтобы ему был виден весь процесс, а также все действия, совершаемые участниками процесса. Контакт между участниками процесса и наблюдателем должен быть полностью исключен или минимизирован;

5) учитывать психологию персонала на рабочих местах – интенсивность труда и внимательность повышаются в присутствии разного рода наблюдателей, что может ввести в заблуждение;

6) произвести не менее 5 замеров по каждой операции;

7) фиксировать не только время и последовательность совершения операций, время, затрачиваемое на перемещения, и время ожидания при выполнении операции, до или после выполнения операции, но и все возникающие проблемы, в том числе нештатные ситуации, приводящие к резкому увеличению или уменьшению времени выполнения данного процесса.

52. По результатам проведенного производственного анализа, а также работы с картами текущего и целевого состояния потока создания ценности необходимо определить корректные значения текущего и целевого значений показателей, откорректировать паспорт бережливого проекта, после согласования с региональным проектным офисом утвердить его у заказчика бережли-

вого проекта с обновленными значениями показателей и направить утвержденный паспорт бережливого проекта в региональный проектный офис не позднее чем через 2 дня после его утверждения заказчиком бережливого проекта.

Выявление и анализ проблем

53. Проблема – это препятствие на пути к достижению поставленной цели, несоответствие текущего состояния или результата ожидаемому (целевому). Основная характеристика проблемы – неопределенность, отсутствие однозначного решения. Именно наличием неопределённости проблема отличается от задачи или цели. Проблема требует принятия управленческих решений на разных уровнях, дает возможности для внедрения улучшений.

Решение проблем – регулярный процесс, направленный на устранение факторов, снижающих результативность деятельности. При этом примерно 20% простых проблем можно решить уже на этапе картирования. Не следует ждать и «подвергать анализу» простые ситуации, исправить которые можно в течение недели.

54. Следует использовать следующий алгоритм выявления и анализа проблем:

- 1) определение наличия проблемы;
- 2) формулировка проблемы;
- 3) ликвидация простых проблем (как правило, составляет не более 20 % от общего количества выявленных проблем);
- 4) анализ проблем, в том числе: позиционирование проблем, установление взаимозависимостей между проблемами;
- 5) установление коренных причин проблем;
- 6) разработка возможных вариантов решения проблемы, составление прогноза решения проблем и оценка вклада решения проблемы в достижение целевых показателей бережливого проекта.

55. Прежде чем приступить к решению проблемы, необходимо исследовать ее полностью и убедиться, что это действительно существующая проблема для оптимизируемого процесса. Симптомами проблемы могут быть отклонения, колебания показателей эффективности, низкий уровень удовлетворенности клиентов, неудовлетворенные потребности и ожидания участников процесса, срывы утвержденных сроков, негативные отзывы, жалобы как от участников, так и от вышестоящих организаций.

56. Правильная формулировка проблемы – критически важный этап, так как именно он задает направление для дальнейших действий и позволяет в первую очередь повысить уровень удовлетворенности клиента – получателя конечного результата деятельности в процессе. Неверно поставленная проблема уводит в сторону от разрешения ситуации.

Правила формулирования проблемы:

- 1) проблема находится в зоне ответственности организации или членов команды проекта;
- 2) не является просто констатацией факта;
- 3) понятна для всех участников команды проекта;
- 4) в одной формулировке содержится указание только на одну проблему;
- 5) отсутствуют оценочные прилагательные и наречия;
- 6) отсутствуют предполагаемые причины проблемы;
- 7) отсутствуют обвинения кого-либо;
- 8) отсутствуют завуалированные решения;
- 9) проблема не является следствием «завышенной» нормы в процессе;
- 10) формулировка проблемы не дублирует иные проблемы другими словами;
- 11) проблема имеет свой измеритель.

Чек-лист для правильной формулировки проблем приведен в приложении 9 к настоящим Методическим рекомендациям.

Все проблемы, выявленные в процессе, переносятся в пирамиду проблем в формулировках, полученных после использования чек-листа для правильной формулировки проблем. Пирамида проблем отражает ранжирование выявленные в процессе работы проблемы в зависимости от уровня, на котором находится их решение (федеральный, региональный, муниципальный, организационный).

57. Коренная причина (первопричина) – обстоятельство, создавшее условия для наличия или проявления непосредственной причины проблемы. Устранение коренной причины предотвращает повторение исходного события.

Для выявления, анализа проблем и поиска их коренных причин рекомендуется использовать следующие инструменты бережливого производства:

- 1) метод (диаграмма) «5 почему»;
- 2) техника 4W2H;
- 3) диаграмма Паретто;
- 4) диаграф связей;
- 5) диаграмма Исикавы.

58. Как правило, любую проблему можно решить несколькими способами, которые будут отличаться как сложностью исполнения, так и его стоимостью. Наличие нескольких вариантов решения дает возможность обоснованного выбора. Важно, чтобы варианты содержали разные подходы к решению проблемы и приближались к оптимальному.

Генерация решений может осуществляться различными способами, к рекомендуемым можно отнести мозговой штурм и технику «6-3-5».

59. Результатом проведенной работы по выявлению проблем является определение коренных причин и мероприятий по их устранению. На этом шаге используется форма уголка решения проблем, приведенная в приложении 10 к настоящим Методическим рекомендациям.

В уголок решения проблем выносятся все выявленные в ходе анализа проблемы, по каждой из них указываются все выявленные коренные причины их возникновения. На каждую проблему должно быть предложено не менее 2 альтернативных решений.

В рамках разработки возможных вариантов решения проблемы рекомендуется:

1) проанализировать операции, зафиксированные на текущей карте потока создания ценности, на предмет соответствия нормативным правовым актам и иным правовым актам (далее – правовые акты), регламентирующим выполнение операций в процессе, зафиксировав:

расхождения между фактическим выполнением и требованиями таких правовых актов, и предложить решения по устранению разногласий либо путем приведения операций процесса и их последовательности к требованиям правовых актов, либо путем оптимизации операций в процессе с учетом внесения изменений в правовые акты;

операции и (или) движения/взаимодействия от одной операции к другой, не имеющие регламентации, и предложить решения по их оптимизации или исключению, а также предложения по стандартизации выполнения таких операций;

положения правовых актов, требующих корректировки для внедрения предлагаемых улучшений;

2) сокращать количество операций в процессе, в первую очередь – не несущих ценность и потерь;

3) проанализировать, какие технологические и управленческие решения применяются другими организациями (разной формы собственности) при выполнении подобных процессов или отдельных операций, их эффективность, и оценить возможность их реализации в оптимизируемом процессе;

4) при возможности исключить или сократить вариабельность течения процесса в зависимости от разных условий;

5) перераспределить функционал между участниками процесса, обеспечив оптимальное протекание процесса и сокращение затрат на процесс;

6) при возможности сократить количество документов, обрабатываемых в рамках процесса, и количество участников процесса (перераспределив должностные обязанности);

7) исключить цикличность процесса;

8) при возможности запараллелить выполнение отдельных операций в целях ускорения потока.

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

- 1) составить перечень предлагаемых решений по каждой проблеме на каждом этапе процесса;
- 2) провести оценку вклада реализации решения в целевые показатели бережливого проекта (во временном или ресурсном выражении);
- 3) оценить 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;
- 4) определить, 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.);
- 5) определить риски совместно с экспертами, ответственными за сферы, на которые влияют предлагаемые решения;
- 6) разработать мероприятия для компенсации рисков, которые также необходимо позднее учесть в общем плане действий по внедрению улучшений;
- 7) если минимальная сумма вкладов всех решений не перекрывает цель, то необходимо либо пересмотреть цель, либо искать дополнительные решения;
- 8) если решение не дает вклад в цель, оно не может быть внесено в таблицу, необходимо искать другое решение;
- 9) если целей у проекта несколько, то они все должны достигаться предлагаемыми решениями.

Разработка и защита плана действий, внедрение улучшений

61. После того, как были выработаны различные варианты решения проблемы, необходимо выбрать лучшие для реализации и включить их в план действий по внедрению улучшений (далее – план действий). Форма плана действий приведена в приложении 11 к настоящим Методическим рекомендациям.

62. При составлении плана действий необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

- 1) в плане указываются конкретные шаги, направленные на изменение ситуации, сроки реализации шагов и лица, ответственные за выполнение отдельных пунктов плана;
- 2) в плане действий отражаются решения всех проблем, отраженных на карте текущего состояния потока создания ценности и в уголке решения проблем, влияющих на достижение целевого состояния процесса (за исключением

проблем, на решение которых не хватило ресурсов, по согласованию с заказчиком бережливого проекта);

3) в план действий не могут включаться пункты с формулировками «изучить...», «проанализировать...», «утвердить...», «собрать рабочую группу...», «рассмотреть возможность ...» и т.д.;

4) в плане должны быть предусмотрены мероприятия по подготовке новых стандартов по процессу, внесению изменений в существующие инструкции, регламенты и т.д., информированию всех заинтересованных лиц о произведенных изменениях, обучению персонала по измененному процессу;

5) в плане указываются контрольные мероприятия, направленные на мониторинг выполнения запланированных действий. Для отслеживания хода выполнения плана действий необходимо установить периодичность контроля (оптимально – один раз в неделю);

6) для каждого действия должны быть запланированы даты начала и окончания;

7) длительность каждого действия не должна превышать 2-х недель, при превышении необходимо задачу разбить на подзадачи;

8) для каждого действия должен быть определен ответственный за выполнение (не более двух человек). В случае нескольких ответственных по исполнителей, ответственный за общий результат указывается первым в списке.

63. План действий позволяет распределить задачи по работе над бережливым проектом между участниками команды бережливого проекта. Действия выполняются параллельно, чтобы использовать всех участников команды на всем периоде реализации плана действий.

64. Действия, включаемые в план действий, должны расходовать минимальное количество ресурсов. Инвестиционные и инновационные решения лучше реализовывать отдельно.

65. Прежде, чем начать процесс внедрения улучшений, необходимо познакомить заказчика проекта с результатами диагностики, разработанным целевым состоянием процесса, предлагаемыми решениями для его достижения и планируемыми изменениями показателей процесса по результатам бережливого проекта.

66. Совещание по представлению результатов работы заказчику бережливого проекта и защите плана действий (kick-off) рекомендуется проводить в проектной комнате (комнате обая) возле стенда с документами бережливого проекта с участием команды бережливого проекта, клиентов процесса, а также представителей регионального проектного офиса. В случае необходимости совещание kick-off также может проводиться в режиме видеоконференцсвязи.

Задачи совещания kick-off:

- 1) информировать заказчика бережливого проекта о проблематике текущего состояния и необходимости улучшений;
- 2) согласовать целевое состояние процесса;
- 3) объяснить необходимость каждого предлагаемого решения для достижения целей бережливого проекта;
- 4) согласовать предложенные решения.

67. Чек-лист для подготовки к защите плана действий (kick-off) проектов по оптимизации проектов, примерная структура доклада и шаблон презентации приведены в приложениях 12-14 к настоящим Методическим рекомендациям.

68. В случае выявления необходимости доработки целевого состояния и корректировок предлагаемых решений, руководителю бережливого проекта необходимо в течение 3 рабочих дней со дня проведения совещания kick-off внести изменения в документы бережливого проекта и представить их в региональный проектный офис.

V. Внедрение улучшений

69. На этапе внедрения улучшений производится:

- 1) утверждение плана действий;
- 2) реализация мероприятий плана в установленные сроки;
- 3) периодическая оценка достижения целевых показателей процесса, производственный анализ №2;
- 4) корректировка выполнения плана действий;
- 5) регулярные отчеты руководителю бережливого проекта о ходе оптимизации процесса.

Целевым результатом этапа является достижение целевых значений показателей бережливого проекта.

70. Согласованный региональным проектным офисом план действий подписывается руководителем бережливого проекта и утверждается заказчиком бережливого проекта. Утвержденный план действий должен быть доведен до всех исполнителей мероприятий плана, а также представлен в региональный проектный офис не позднее чем через 2 дня после его утверждения заказчиком бережливого проекта.

71. Реализация плана действий отслеживается администратором бережливого проекта на плане действий, размещенном на стенде в проектной комнате (комнате обая), при помощи отметок статусов не реже 1 раза в неделю с информированием при необходимости руководителя бережливого проекта и заказчика бережливого проекта. При реализации действий необходимо отда-

вать приоритет скорости реализации улучшений с дальнейшим отслеживанием и доработкой принятых мер. Например, разработанные алгоритмы операций рекомендуется обкатать сначала с помощью быстрых доступных решений (доски, модели в Microsoft Excel и пр.), и только эффективные решения интегрировать в информационные системы.

За один раз рекомендуется проводить одно изменение процесса с последующей оценкой результата. В противном случае, сложно оценить влияние на результат из-за множества измененных факторов.

72. Региональный проектный офис не реже 1 раза в 3 недели проводит мероприятия по мониторингу реализации планов действий в очном формате или формате видеоконференцсвязи.

73. Производственный анализ № 2 проводится после реализации мероприятий плана действий с целью оценки их эффективности, обеспечения мониторинга отклонений в режиме реального времени, определения коренных причин отклонений от целей бережливого проекта и разработки решений по их устранению.

Алгоритм проведения производственного анализа № 2 аналогичен производственному анализу № 1, и его результаты также размещаются на информационном стенде проекта в проектной комнате (комнате обоев). Форма проведения производственного анализа № 2 представлена в приложении 15 к настоящему Методическим рекомендациям.

74. В случае выявления значительных отклонений от цели по процессу, необходимо провести анализ отклонений, разработать контрмеры и продолжить реализацию бережливого проекта до достижения стабильного результата. Мероприятия по устранению выявленных проблем необходимо включить в план действий.

75. Большое значение имеет влияние изменений на сотрудников, участвующих в процессе. В процессе работы могут появиться предложения, замечания, которые необходимо учесть, задача их идентификации лежит на администраторе бережливого проекта.

VI. Закрепление результатов и закрытие бережливого проекта

76. На этом этапе производится:

- 1) мониторинг устойчивости улучшений;
- 2) проведение корректирующих воздействий;
- 3) стандартизация процесса;
- 4) подготовка итоговых документов и закрытие бережливого проекта.

77. Главная задача мониторинга устойчивости улучшений – убедиться в том, что процесс необратимо перешел в целевое состояние, поскольку:

- 1) не все действия из плана действий дают ожидаемый результат;
- 2) часто результат носит локальный, а не системный характер;
- 3) решенные проблемы могут породить новые проблемы;
- 4) за время реализации бережливого проекта может поменяться контекст, в котором функционирует процесс;
- 5) в бережливом проекте могли быть упущены проблемы или обстоятельства, целевая группа могла быть изучена недостаточно глубоко.

Необходимо наблюдать за показателями оптимизируемого процесса до его полной стабилизации (как правило – 1-2 месяца, исходя из сроков, обозначенных в паспорте бережливого проекта).

Стандартизация

78. Итогом реализации бережливого проекта должна быть разработка и внедрение стандарта или норматива, которые закрепят достигнутое состояние процесса.

Стандартизация является инструментом совершенствования процессов, позволяющим отслеживать улучшения в динамике. Разработанные и внедренные стандарты должны отражать оптимальный способ выполнения той или иной работы и служат основой для дальнейшей оптимизации.

79. Стандарт позволяет:

- 1) предотвратить откат к первоначальной ситуации;
- 2) обеспечить упрощение функций – в стандарте все сложные действия должны быть прописаны в виде простых, однозначно трактуемых действий;
- 3) обеспечить базу для обучения – разработанный стандарт является документом, на основании которого любой сотрудник, последовательно выполняя обозначенные действия, может выполнить заданную работу;
- 4) обеспечить базу для аудита – стандарт дает возможность проверить, насколько качественно сотрудник выполняет действия: любое отклонение является нарушением;
- 5) управлять качеством процесса, предотвратить возникновение проблем – четко выполняя операции, обозначенные в стандарте, сотрудник должен качественно выполнить работу, тем самым исключив возникновение ошибок;
- 6) создать основу для будущих улучшений.

80. Стандарт должен быть:

- 1) визуально понятным – при наличии не только текстового объяснения, но и различных схем, фотографий стандарт будет восприниматься более легко и однозначно;

2) легко читаемым – в стандарте должны быть описаны простые действия, которые может понять и выполнить не только владелец процесса;

3) работающим в реальных условиях – в стандарт необходимо включать ту последовательность операций, которая апробирована на практике и приводит к желаемому результату в целевое время протекания процесса;

4) включающим только имеющиеся материалы и инструменты – в стандарте указывается только то, что необходимо для выполнения конкретной работы. В каждой операции должно быть указано, каким инструментом или документом пользоваться, где его взять и на какой странице посмотреть;

5) проверенным и одобренным сотрудниками и их руководителями – согласование стандарта с непосредственными исполнителями позволит внести все корректировки и замечания до его введения в действие;

6) удовлетворяющим требованиям безопасности и качества – при оформлении стандарта необходимо учесть все особенности процесса, которые могут повлиять на качество выполняемой работы;

7) обязательным для исполнения всеми сотрудниками – стандарт утверждается правовым актом или доводится инструктивным письмом (при этом все сотрудники обязательно должны быть обучены работе по данному стандарту), в котором в том числе определяется система контроля за соблюдением стандарта.

81. Стандарты могут быть представлены в виде:

1) памяток – упрощенной последовательности действий, необходимой к применению в той или иной операции процесса, сжатой и визуализированной информации, удобной для пользования и упрощающей восприятие;

2) типовых форм (шаблонов) – создаются для упорядочивания информационных потоков и позволяют собирать информацию по заданной структуре. Выбор жесткого шаблона (например, при заполнении в электронном виде программа не дает отправить форму с незаполненными полями) позволяет не забыть ключевую информацию;

3) стандартных операционных карт – визуализированной последовательности выполнения операций с указанием последовательности шагов и их времени, необходимых инструментов и приспособлений, схемы движения специалиста, точек контроля, ссылок на техническую документацию и др.;

4) пошаговых инструкций;

5) порядков, технологических схем, методических указаний, методических рекомендаций, инструкций, регламентов, в том числе утверждаемых правовыми актами.

Завершение бережливого проекта

82. После выполнения всех включенных в план действий мероприятий, готовится итоговая презентация бережливого проекта. Шаблон презентации представлен в приложении 16 к настоящим Методическим рекомендациям.

83. Обязательной составляющей завершения бережливого проекта является проведение итогового совещания с участием заказчика бережливого проекта, руководителя бережливого проекта, команды бережливого проекта и представителей регионального проектного офиса (по согласованию) с подписанием протокола (форма итогового протокола представлена в приложении 17 к настоящим Методическим рекомендациям).

На данном совещании важно:

- 1) подвести итоги реализации бережливого проекта;
- 2) принять решение о закрытии или продолжении бережливого проекта;
- 3) проанализировать опыт реализации бережливого проекта и проработать рекомендации по улучшению в рамках дальнейшей реализации бережливых проектов;
- 4) принять решение о плане тиражирования полученного опыта внутри организации, участвующей в проекте «Эффективный регион»;
- 5) определить наиболее активных участников бережливого проекта и провести поощрение команды бережливого проекта или ее отдельных участников.

Основными видами нематериальных поощрений могут являться:

публичное признание (публикации и интервью в прессе; размещение на доске почета/инфостенде/внутреннем портале организации, публичная благодарность сотруднику от руководства);

благодарственное письмо от руководителя или Губернатора Ставропольского края, представление к награждению наградой Ставропольского края;

личные подарки от руководителя (цветы, книги, именные ежедневники и пр.), предоставление приглашений на культурные мероприятия/билетов в театр/на концерт;

предоставление дополнительного отгула, официальное разрешение прийти на работу к более позднему времени/уход с работы пораньше;

направление на обучение, конференции;

переходящий знак почета/кубок/стелла/табличка;

присвоение сотруднику внутриорганизационного статуса лидера изменений или эксперта в каком-либо вопросе и т.д.

84. Для проверки правильности прохождения всех шагов для завершения бережливого проекта следует руководствоваться чек-листом для завершения бережливых проектов, являющимся приложением 18 к настоящим Методическим рекомендациям.

85. Успешно реализованные бережливые проекты по решению руководителя проекта «Эффективный регион» в Ставропольском крае могут тиражироваться в других организациях, участвующих в проекте «Эффективный регион». Алгоритм тиражирования бережливого проекта представлен в приложении 19 к настоящим Методическим рекомендациям.

86. Успешно реализованные бережливые проекты по решению руководителя организации, участвующей в проекте «Эффективный регион» и реализовавшей данный бережливый проект, а также по рекомендации регионального проектного офиса могут стать основой для создания фабрики процессов.

VII. Фабрика процессов

87. Фабрика процессов – учебная площадка, на которой участники в реальном производственном или офисном процессе получают опыт применения инструментов бережливого производства и понимают, как улучшения влияют на показатели деятельности.

Задачи фабрики процессов – практическое, активное обучение (тренинг), направленное на формирование бережливого мышления и умения видеть потери, а также совершенствование процесса. Фабрика процессов как методика обучения позволяет в игровой форме получить представление об их оптимизации последовательности действий по улучшению и основных инструментах бережливого производства, научиться определять и устранять причины неэффективности и таким образом повышать качество работы.

88. Формат фабрики процессов подразумевает имитацию ситуации от начала процесса до его окончания.

Использование данной методики включает ряд обязательных этапов:

1 этап – подготовительный: вводное слово, распределение ролей между участниками, знакомство с целью и задачами фабрики процессов. Основным момент, на который следует обращать внимание: реальность проигрываемой ситуации, комплексность задач и отсутствие единственно верного решения.

Предполагается наличие нескольких ролей, которые могут распределяться как произвольно, так и декларативно тренером-ведущим фабрики процессов.

После распределения ролей обязательно следует инструктирование участников. Инструкция о ходе фабрики процессов должна быть четкой, наглядной и лаконичной и может состоять из общих и отдельных правил для разных ролей.

2 этап – проведение фабрики процессов. В фабрике процессов присутствуют несколько раундов, как правило, три. Количество и длительность раундов зависят от вида процесса. Каждый из раундов дает теоретический материал, необходимый для правильной реализации практической части раунда.

Одним из ключевых компонентов этапа проведения является достижение конечного результата, отраженного в целевых показателях, которые в каждом отыгрываемом процессе могут иметь свою специфику. К классическим показателям оперативного управления любым процессом относят безопасность, качество исполнения заказа, финансовый результат и комфортную среду.

В ходе проведения раундов участники активно взаимодействуют в заданной ситуации в соответствии с указанными ролью целями. Процесс обязательно должен организовываться с учетом включенности в него всех участников группы без исключения. Принцип креативности предполагает использование творческих практико-ориентированных приемов, способствующих активизации познавательной и изобретательской деятельности участников, что приводит к формированию новых идей и мнений и принятию нестандартных решений.

Задача первого раунда – продемонстрировать неэффективный и убыточный процесс. Чтобы определить проблемы и выявить зоны, требующие улучшения, после каждого раунда собираются совещания, на которых каждый участник может предложить свою идею по оптимизации.

Во втором и третьем раундах участники на практике применяют инструменты бережливого производства, за счёт чего получают стабильный и эффективный процесс, приносящий прибыль. Последовательно, от первого к третьему раунду, группа совершенствует процесс.

3 этап – завершающий: обсуждение (дебрифинг и рефлексия). На данном этапе участникам необходимо выйти из своих ролей, обсудить ситуацию, ход фабрики процессов и сделать выводы.

89. Для создания фабрики процессов может быть выбран любой процесс, соответствующий следующим критериям:

- 1) моделирование работы организации/отдела и т.д., сотрудники которого получают заказы от клиента, обрабатывают его и производят;
- 2) участники сталкиваются с такими типичными проблемами, как множество информационных потоков, неясность целей, перегруз или отсутствие результатов;
- 3) участники сами описывают процесс, определяют ограничивающие факторы, выявляют потери в работе;
- 4) участниками выстраивается качественно новый процесс, с прозрачными информационными потоками, понятными задачами;
- 5) участники сокращают время исполнения заказа (продолжительность оптимизируемого процесса).

90. Фабрика процессов должна обеспечивать освоение участниками теоретических положений и овладение практическим использованием принципов и инструментов бережливого производства. В результате тренинга участники на практике должны приобрести знания по следующим бережливым инструментам:

- 1) 7 видов потерь;
- 2) картирование потока создания ценности;
- 3) система 5С;
- 4) решение проблем;
- 5) выравнивание потоков;

- 6) производственный анализ;
- 7) визуальное управление с помощью стенда SQDCM;
- 8) стандартизированная работа.

91. Сценарии фабрик процессов подлежат согласованию с региональным проектным офисом.

VIII. Партнерская проверка качества образцов

92. Цель проведения партнерской проверки качества образцов (ППКО) - определение соответствия организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион», статусу «образец» соответствующего уровня на основе оценки качества применения методов бережливого производства, выявление лучших практик применения бережливых технологий и выработка рекомендаций для дальнейшего развития.

93. Задачи ППКО:

- 1) экспресс-диагностика развития в организации бережливого производства с привлечением высококвалифицированных специалистов по применению бережливых технологий и внедрению бережливых проектов из других субъектов Российской Федерации;
- 2) передача личного опыта, обмен лучшими практиками применения бережливых технологий;
- 3) определение наилучших путей решения проблем;
- 4) выявление сильных сторон и областей для улучшения и формирования культуры постоянных улучшений.

94. ППКО проводится по поручению Губернатора Ставропольского края в соответствии с рекомендованной АО «Производственная система «ПСР» методикой. Ответственный организатор ППКО – региональный проектный офис.

95. Уровни развития образцов лучших практик применения бережливых технологий:

- 1) федеральный уровень (в организации должно быть не менее 17 бережливых проектов (опыт работы не менее 3 лет). Желательно наличие не менее 4 бережливых проектов в стадии реализации);
- 2) региональный уровень (в организации должно быть не менее 10 бережливых проектов (опыт работы не менее 2 лет). Желательно наличие не менее 3 бережливых проектов в стадии реализации);
- 3) местный уровень (в организации должно быть не менее 5 реализованных бережливых проектов (опыт работы не менее 1 года). Желательно наличие не менее 2 бережливых проектов в стадии реализации).

96. Виды ППКО:

1) внутренняя проверка – проводится организацией путем самооценки в соответствии с критериями развития образца (чек-листами по направлениям проверки) не менее чем за 2 недели до итоговой внешней проверки;

2) внешняя итоговая проверка (партнерская проверка качества образца) проводится на основе внутренней проверки межрегиональной экспертной комиссией. Комиссия создается из представителей субъектов Российской Федерации и АО «Производственная система «ПСР». Для образцов лучших практик применения бережливых технологий местного уровня комиссия создается из представителей организаций Ставропольского края. Из членов комиссии выбирается председатель комиссии.

97. По результатам ППКО подписывается меморандум партнерской проверки качества образца.

IX. Матрица бережливых компетенций

98. Матрица бережливых компетенций представляет собой таблицу с данными об уровне владения сотрудниками инструментами и принципами бережливого управления.

99. Матрица компетенций поможет:

1) обеспечить необходимый уровень знаний и навыков сотрудников организаций, участвующих в проекте «Эффективный регион», в сфере бережливого управления;

2) планировать развитие сотрудников;

3) планировать распределение ролей при формировании команды бережливого проекта.

100. Для составления матрицы бережливых компетенций руководитель организации, участвующей в проекте «Эффективный регион», по согласованию с региональным проектным офисом определяет перечень бережливых компетенций, представляющий собой перечень инструментов и принципов бережливого управления, которыми должны владеть сотрудники организации с учетом настоящих Методических рекомендаций и специфики деятельности организации.

101. После определения перечня бережливых компетенций в организации, участвующей в проекте «Эффективный регион», производится оценка компетентности каждого сотрудника по следующим уровням:

0 – знания и навыки отсутствуют;

1 – имеет начальные знания и навыки в сфере бережливого управления, нет опыта реализации бережливых проектов;

2 – имеет базовые знания и навыки в сфере бережливого управления, опыт реализации 1 бережливого проекта в качестве участника команды бережливого проекта;

3 – имеет продвинутое знание и навыки в сфере бережливого управления, опыт реализации нескольких бережливых проектов в качестве участника команды бережливого проекта, готов обучать других сотрудников;

4 – имеет продвинутое знание и навыки в сфере бережливого управления, опыт реализации нескольких бережливых проектов в качестве администратора бережливого проекта, готов выступать в роли руководителя бережливого проекта, принимать решения и нести ответственность за них.

102. Для оценки каждого сотрудника можно использовать следующие методы:

оценка «360 градусов»;

самооценка;

оценка руководителей или координаторов из регионального проектного офиса.

На основе шкалы, приведенной в пункте 101 настоящих Методических рекомендаций, оцениваются компетенции каждого работника и сводятся в единую таблицу.

Начальник управления по обеспечению
проектной деятельности аппарата
Правительства Ставропольского края

Т.В.Богданов

Ледовских
04.10.2024

Клименко
04.10.2024