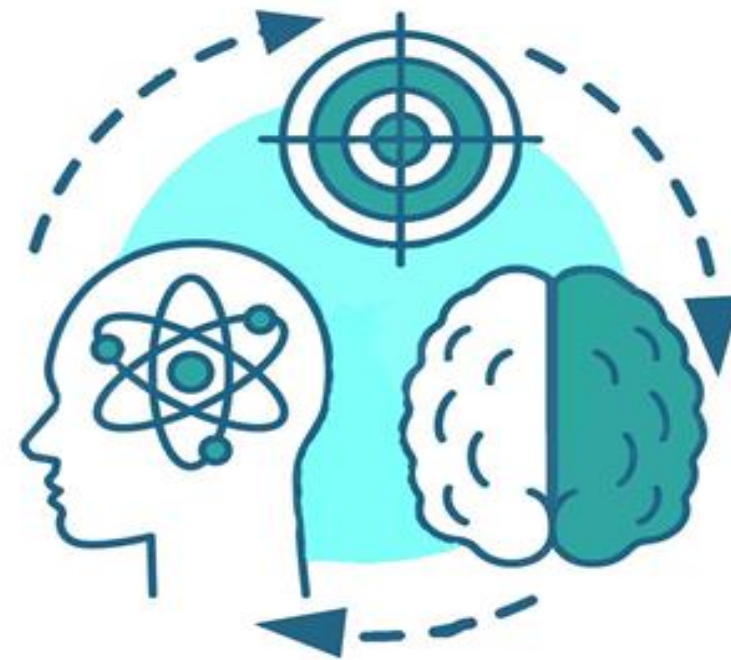


Тема 2.3.

Процессы мониторинга и контроля реализации бережливых проектов. Завершение и приемка результатов бережливых проектов



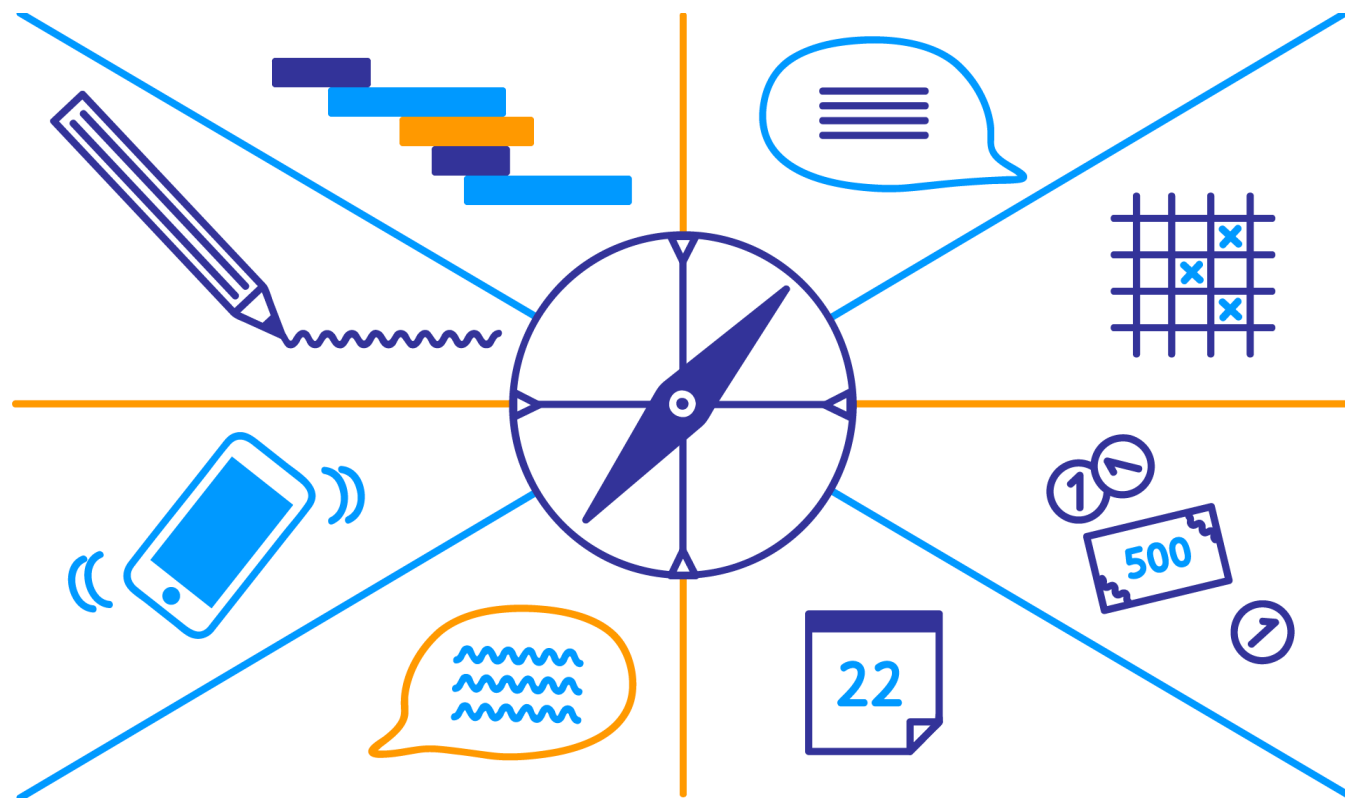
МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТОК
РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОЙ ЛИЧНОСТИ

Цель группы процессов мониторинга и контроля -
обеспечение регулярных измерений и анализа хода исполнения работ бережливого проекта для своевременного выявления отклонений, разработки рекомендаций по корректированию выявленных проблем или предотвращению их возникновения



Виды контроля:

- Предварительный контроль
- Текущий контроль
- Заключительный контроль







Разработка плана мероприятий

План мероприятий утверждается куратором и согласуется со-кураторами

№ п/п	Мероприятие	Наименование организации потока	Ф.И.О., должность ответственного	Дата начала	Дата окончания



При составлении плана мероприятий необходимо детализировать решения, предложенные в рамках анализа проблем.

Решения, необходимость которых не обоснована в рамках анализа проблем, в план мероприятий не включаются.



Xander Toons



2019



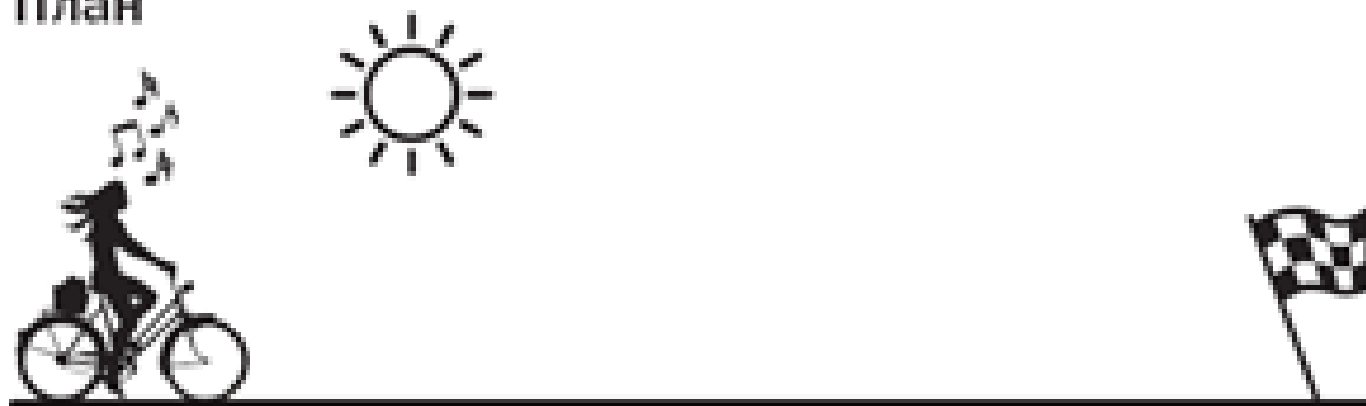
vk.com/xandertoons, [twitter](https://twitter.com/xandertoons), [instagram](https://www.instagram.com/xandertoons).



Сезон 3

Сова - эффективный менеджер ©

План



Реальность

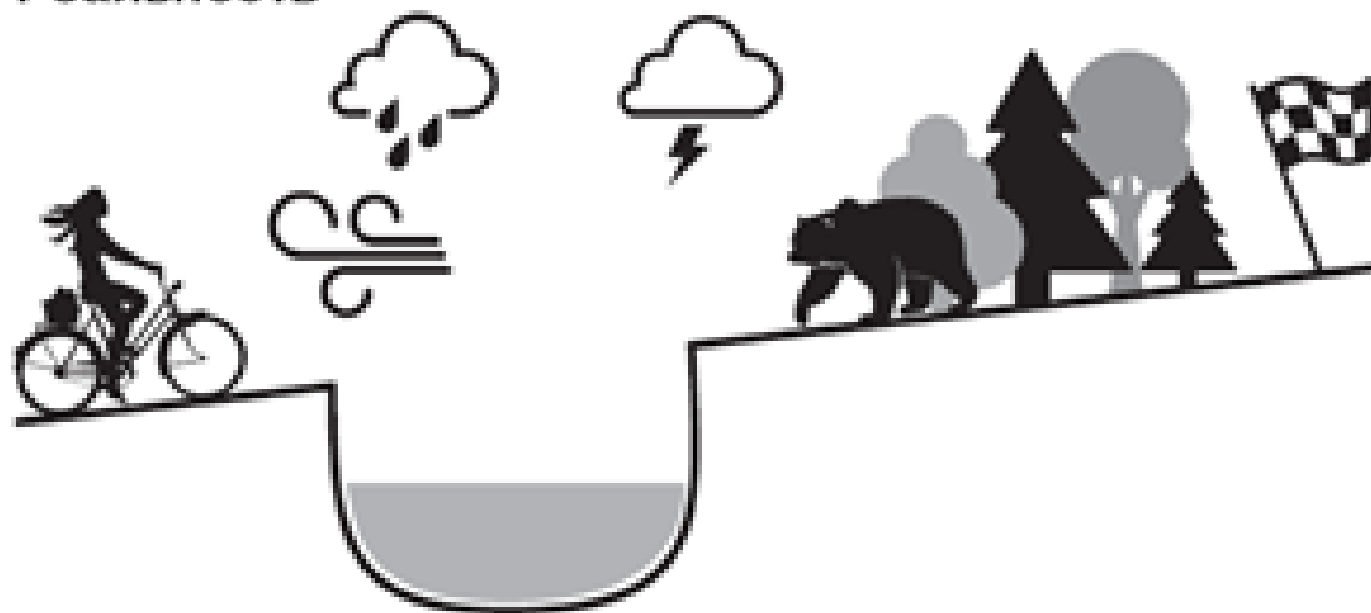




Диаграмма Ганта

№	Мероприятие	Наименование организации потока	Ф.И.О., должность ответственного	Дата начала	Дата окончания	Длительность	Месяц																
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
1	Работа 1						█	█	█	█													
2	Работа 2							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
3																						
4																							
5																							

Рабочие совещания у Диаграммы Ганта проводятся:

- в организациях потока соадминистратор встречается с ответственными 1 раз в неделю;
- администратор встречается с соадминистраторами:
 - 1 раз в месяц, если мероприятия в группах реализуются без отклонений;
 - по инициативе соадминистратора, если в группе возникают отклонения при реализации мероприятий

Диаграмма Ганта (пример)



МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТОК
РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОЙ ЛИЧНОСТИ



Диаграмма Ганта (пример)



МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТОК
РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОЙ ЛИЧНОСТИ

План мероприятий по проекту "Оптимизация процесса согласования решений о применении ИМ при изготовлении оборудования для АЭС"

№	Проблема	№	Мероприятие	Эффект	Отв.	Сроки	2014														Статус	Примечание			
							Март					Апрель				Май									
							5-7	10-14	17-21	24-31	1-4	7-10	14-18	21-25	28-30	1-2	5-9	12-16	19-23						
1	Задержки из-за последовательного согласования документов с предприятиями разработчиками, затем с АЭС	1	Параллельное согласование документов с предприятиями разработчиками и АЭС (объединение этапов)	Снижение ВПП на 175 раб. дней	Кацман А.М.	05.03.14-16.04.14	■	■	■	■	■	■									●				
		1.1	Анализ регламентирующих документов для обеспечения параллельного согласования		Кацман А.М. Чижова Ю.С.	05.03.14-10.03.14	■															●			
		1.2	Анализ рисков возникновения несоответствий при параллельном согласовании		Кацман А.М. Чижова Ю.С.	05.03.14-10.03.14	■																●		
		1.3	Разработка временного регламента		Кацман В.Н.	10.03.14-14.03.14		■															●		
		1.4	Запуск пилотного процесса параллельного согласования		Шутиков А.В. Чижова Ю.С.	17.03.14-31.03.14			■	■														●	
		1.5	Доработка действующих регламентирующих документов для параллельного согласования		Кацман А.М.	01.04.14-18.03.14					■	■												●	
...																			

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

■ - Контроль плана на текущую дату (например при помощи подвижной нити на стенде)

При необходимости план мероприятий может дополняться/актуализироваться в ходе реализации проекта

Уголок решенных проблем

Проблема	Решение	Визуализация решения	Вклад в цель

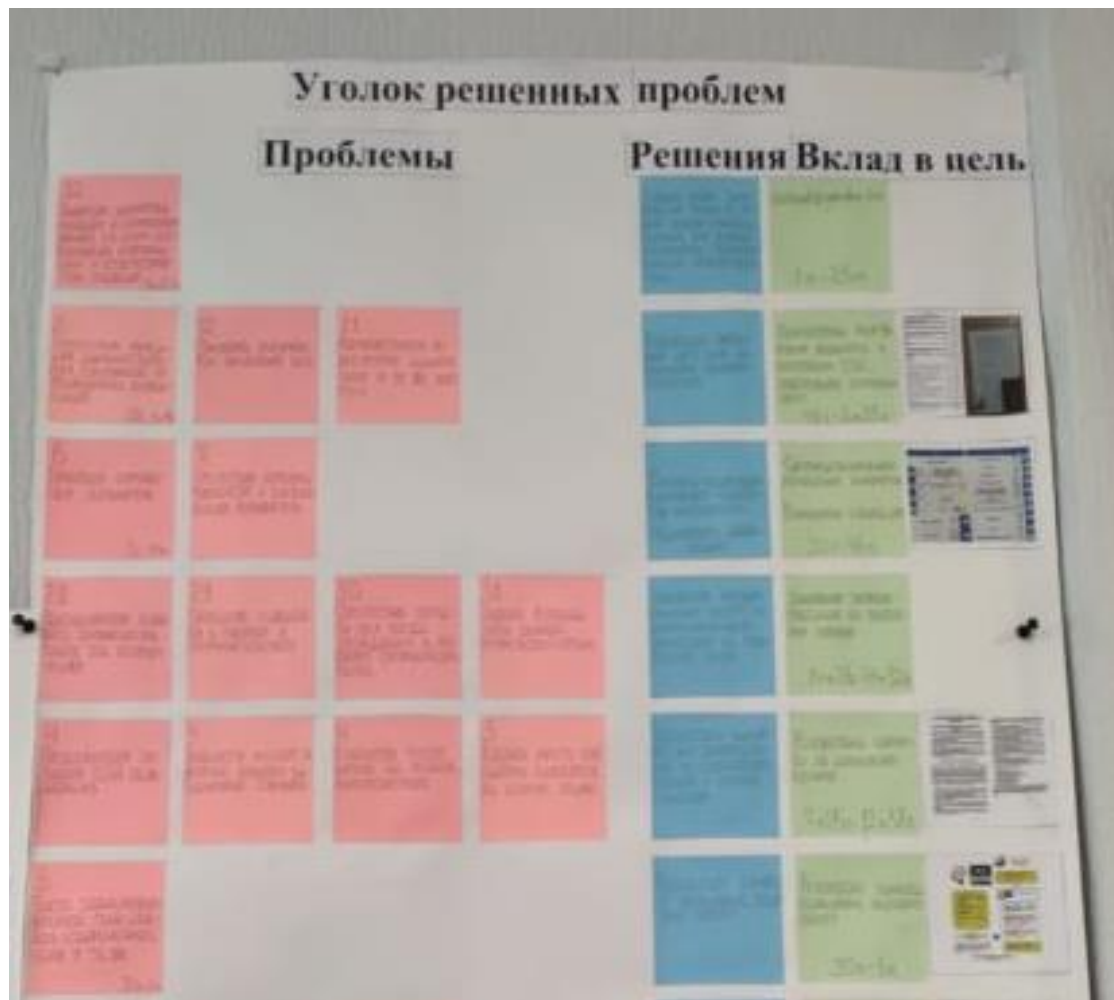
По мере реализации бережливого проекта/дорожной карты:

- проблемы из пирамиды проблем необходимо перемещать в уголок решенных проблем в столбец «Проблема»;
- в столбце «Решение» указать мероприятия, которые были реализованы для их устранения данной проблемы
- в столбце «Визуализация решения» визуализировать разработанные материалы
- в столбце «Вклад в цель» указать фактически достигнутую экономию времени по итогам проведения контрольных замеров времени для участка процесса, на котором внедрялись улучшения

Форма контрольных замеров времени для участка процесса «....»

Дата проведения	Наименование операции	Время протекания процесса		Расхождение (+/-)	Причина расхождения
		План	Факт		

Уголок решенных проблем (пример)



Заключительный контроль



Подтверждать результаты необходимо, потому что:

- Не все действия из плана мероприятий дают **ожидаемый результат**, часто результат носит локальный, а не системный характер.
- Решенные проблемы, могут породить **новые проблемы**.
- За время реализации проекта может поменяться **контекст**, в котором функционирует процесс.
- В проекте могли быть **упущены проблемы** или обстоятельства, целевая группа могла быть изучена недостаточно глубоко.
- Распространена привычка **«давать отчет, а не результат»**

Ожидание:



Реальность:



Производственный анализ

Проводится по итогам внедрения всех мероприятий по улучшениям и представляет собой итоговые замеры общего времени протекания процесса

Производственный анализ процесса «.....»

Дата проведения	Время протекания процесса		Расхождение (+/-)	Причина расхождения
	План	Факт		

- В колонке «План» указывается время протекания процесса, которое планировалось достичь
- В колонке «Факт» указывается фактическое время протекания процесса по итогам замера времени.
- В колонке «Расхождение» указывается разница между плановой и фактически достигнутой длительностью процесса.
- В колонке «Причина расхождения» указывается причина отклонения от плановых значений:
 - если фактическая длительность процесса превышает запланированную, необходимо указать причины отклонения и корректирующие действия, которые будут направлены на обеспечение достижения плановых значений;
 - если фактическая длительность процесса меньше запланированной, необходимо указать, что позволило обеспечить перевыполнение плановых значений.

Производственный анализ

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ

процесса «Оптимизация процесса предоставления грантовой поддержки семейным животноводческим фермам на базе крестьянских (фермерских) хозяйств»

№ п/п	Дата проведения	Время протекания процесса		Расхождение (+/-)	Причина расхождения
		План	Факт		
1	20.03.2019	10.560 - 20.160 мин	6300 - 10.500 мин	-4160 (-9.60) мин	Время сокращено за счет работы на уровне исполнения проекта, поставка и подключение оборудования КСД в работу.
2	30.03.2019	7900 - 12.960 мин	5900 - 6300 мин	-2000 (-6.400) мин	Время сокращено за счет разработки типовых форм приказов.
3	04.09.2019	11.640 - 20.640 мин	3900 - 8.580 мин	-7640 (-12.000) мин	Время сокращено за счет переработки заявок, повышения квалификации персонала КСД по работе с заявками.
4	11.09.2019	5.280 - 12.000 мин	2.120 - 3.400 мин	+3.160 (-8.000) мин	Время сокращено за счет привлечения 2-3 сотрудников для выполнения обязанностей с использованием навыков.
5	16.03.2019	3.360 - 9320 мин	1600 - 2140 мин	-1760 (-19.20) мин	отсутствие заявок для предоставления заявок завершение составления отчетности.
6	20.09.2019	2300 - 5700 мин	300 - 1650 мин	-1600 (-9.100) мин	возможность сократить количество лиц, занятых в работе по обслуживанию ПК.
7	27.09.2019	9.600 - 16.800 мин	2900 - 5800 мин	-6900 (-11.000) мин	Время сокращено за счет привлечения 2-3 сотрудников для проверки заявок районов и подготовки отчетов в МСХ РФ.

Возможны три ситуации сравнения плана и факта:

1. **Факт больше плана** – наличие нерешенной или новой проблемы.
2. **Факт меньше плана** – актуализированные возможности процесса.
3. **Отсутствие расхождений** – мониторинг проводится формально

Производственный анализ (пример)



МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТОК
РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОЙ ЛИЧНОСТИ

Производственный анализ процесса первичного приема граждан				
Дата проведения	Время, затрачиваемое инспектором на первичный прием граждан (мин.)		Расхождение (%)	Причина расхождения (%)
	План	Факт		
29.05.2018г.	18м13с - 32м31с	28м03с - 31м02с	+3м52с (-14,2%)	Необходимость проверки по факту вынесения постановления, классификация постановки. Инспектор допустил ошибку внаписании по номеру.
08.06.2018г.	— " —	24м54с - 29м46с	+6м44с (-2м46с)	Получение документов инспектором с обязательностями и задержка на этапе оформления инспектору.
14.06.2018г.	— " —	22м04с - 25м07с	+3м56с (-4м24с)	Сотрудничество с государственными инспекторами командировки гражданскими.
25.06.2018г.	— " —	16м10с - 26м03с	-2м03с (-6м26с)	—
03.07.2018г.	— " —	14м50с - 27м11с	-4м33с (-5м26с)	—
09.07.2018г.	— " —	22м03с - 24м15с	+3м52с (-8м16с)	Получение дела инспектором с обязательностями. Получение дела инспектором с обязательностями (продолжит дело).
16.07.2018г.	— " —	18м03с - 24м11с	-10с (-8м16с)	—
23.07.2018г.	— " —	23м14с - 32м08с	5м04с (-23с)	Получение дела инспектором с обязательностями, задержка в работе по оформлению документа.
01.08.2018г.	— " —	10м17с - 28м19с	+7м46с (-4м12с)	—

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 2

По итогам реализации бережливого проекта командой проведен производственный анализ (представлен на слайде).

Оцените полученные результаты. Дайте рекомендации команде проекта.

Производственный анализ процесса «Оптимизация процесса организации хранения документов»

Дата проведения	Время протекания процесса, мин.		Расхождение (+/-)	Причина расхождения
	План	Факт		
22.03.2021	700-860	833		
24.03.2021		904		
26.03.2021		600		

Замер удовлетворенности потребителей процесса (внутренних и внешних)

Методы исследования удовлетворенности:

- опрос;
- фокус-группа;
- глубинные интервью;
- «Тайный покупатель»



Упражнение «контроль в бережливых проектах»

<https://learningapps.org/view26699719>



По результатам заключительного контроля
при необходимости – проводятся *корректирующие действия*
и осуществляется *стандартизация процесса*
с целью сохранения и стабилизации достигнутых результатов

STANDARD

Завершение и приемка результатов бережливых проектов



Основные шаги:

1. Подготовка презентации результатов реализации проекта, включающей:

- карточку проекта
- карты текущего, идеального и целевого состояний процесса;
- результаты производственного анализа и мониторинга устойчивости внедренных улучшений;
- результаты замеров удовлетворенности потребителей процесса;
- план мероприятий с результатами мониторинга исполнения (диаграмма Ганта);
- визуализацию достигнутых результатов.

2. Проведение итогового совещания с участием заказчика и членов команды проекта.

Оценка результатов проекта. Фиксация возникших сложностей (уроки проекта), определение их причин и предложение решений.

Принятие решения о закрытии/ продолжении проекта.

3. Определение сроков проведения постпроектного мониторинга для проверки стабильности улучшенного процесса).

5. Принятие решения о поощрении участников проекта.

6. Издание НПА о закрытии проекта.

