

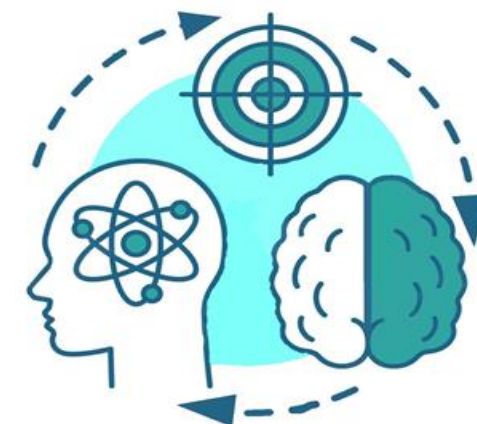


Тема 2.1.

Алгоритм запуска межорганизационных бережливых проектов внутри потока.

Единые требования к проектной документации, процедуре защиты межорганизационных проектов.

Гайворонская Светлана Александровна,
руководитель проектного офиса аппарата ректора



МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТОК
РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОЙ ЛИЧНОСТИ

Основные понятия

Процесс – это ограниченный входом и выходом набор действий (более мелких процессов и операций)

Поток – это равномерное и непрерывное движение продукта в любом его состоянии во времени, в пространстве.

Ценность – то, что готов оплачивать заказчик.



Время создания ценности (ВСЦ) – промежуток времени, в течение которого объект (продукт) видоизменяется и приобретает свойства, интересующие заказчика, т. е. приобретает ценность.

Поток создания ценности (ПСЦ) – набор управляемых действий, добавляющих и/или не добавляющих ценности, необходимый для создания либо преобразования продукта со свойствами, интересующими заказчика.

Примеры

Основные понятия



Проект - скоординированная и управляемая деятельность, осуществляемая для достижения конкретной цели (ограниченной по срокам) и получения уникального результата (продукта, услуги).

Другие определения из международных стандартов:

Проект - временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата (PMBOK).

Проект - предприятие с определёнными датами начала и завершения, предпринятое для создания продукта или услуги (сервиса) в соответствии с заданными ресурсами и требованиями (ISO/IEC/IEEE 15288:2008 Systems and software engineering — System life cycle processes; ISO/IEC 15939:2007 Systems and software engineering — Measurement process).

Проект - предприятие с predetermined целями, масштабом и длительностью (ISO/IEC 2382-20:1990 Information technology — Vocabulary — Part 20: System development).

Проект - совокупность мероприятий для разработки нового продукта или улучшения существующего продукта (ISO/IEC 26514 Systems and software engineering — Requirements for designers and developers of user documentation).

Проект по улучшению (бережливый проект) - деятельность по оптимизации процесса, входящего в поток создания ценности, направленная на выявление проблем и потерь, препятствующих достижению поставленной цели, поиск и устранение их коренных причин с использованием методов и инструментов бережливого производства.

Межорганизационный бережливый проект - скоординированная и управляемая деятельность нескольких организаций, направленная на улучшение (совершенствование) общего (сквозного) операционного процесса (процессов) в потоке создания ценности.

Основные характеристики бережливых проектов



Бережливый проект:

- короткий срок реализации от 3 до 6 месяцев;
- малочисленная команда из 5-7 человек.
- один владелец процесса;
- поиск проблем, выявление причин и формирование решений происходит организацией-владельцем процесса с закреплением результатов в нормативных документах / стандартах организации

Межорганизационный бережливый проект:

- срок реализации от 3 месяцев и более;
- команда от 5 человек и более в зависимости от количества организаций, входящих в поток и участвующих в процессе;
- один либо несколько владельцев процесса;
- поиск проблем, выявление причин и формирование решений происходит совместно организациями, входящими в поток и реализующими процесс, с подписанием совместных единых итоговых нормативных документов / стандартов

Основные цели реализации межорганизационных бережливых проектов



1. устранение всех видов потерь на всех этапах реализации проекта во всех организациях потока;
2. сокращение времени протекания процессов внутри межорганизационного потока;
3. повышение доступности и качества продуктов / оказания услуг, повышение ценности продуктов / услуг для потребителей внутри потока, рост удовлетворенности клиентов;
4. совершенствование труда и повышение удовлетворенности сотрудников организаций, входящих в поток как со стороны заказчика, так и со стороны исполнителя;
5. увеличение производительности труда и повышение эффективности деятельности организаций, входящих в поток.

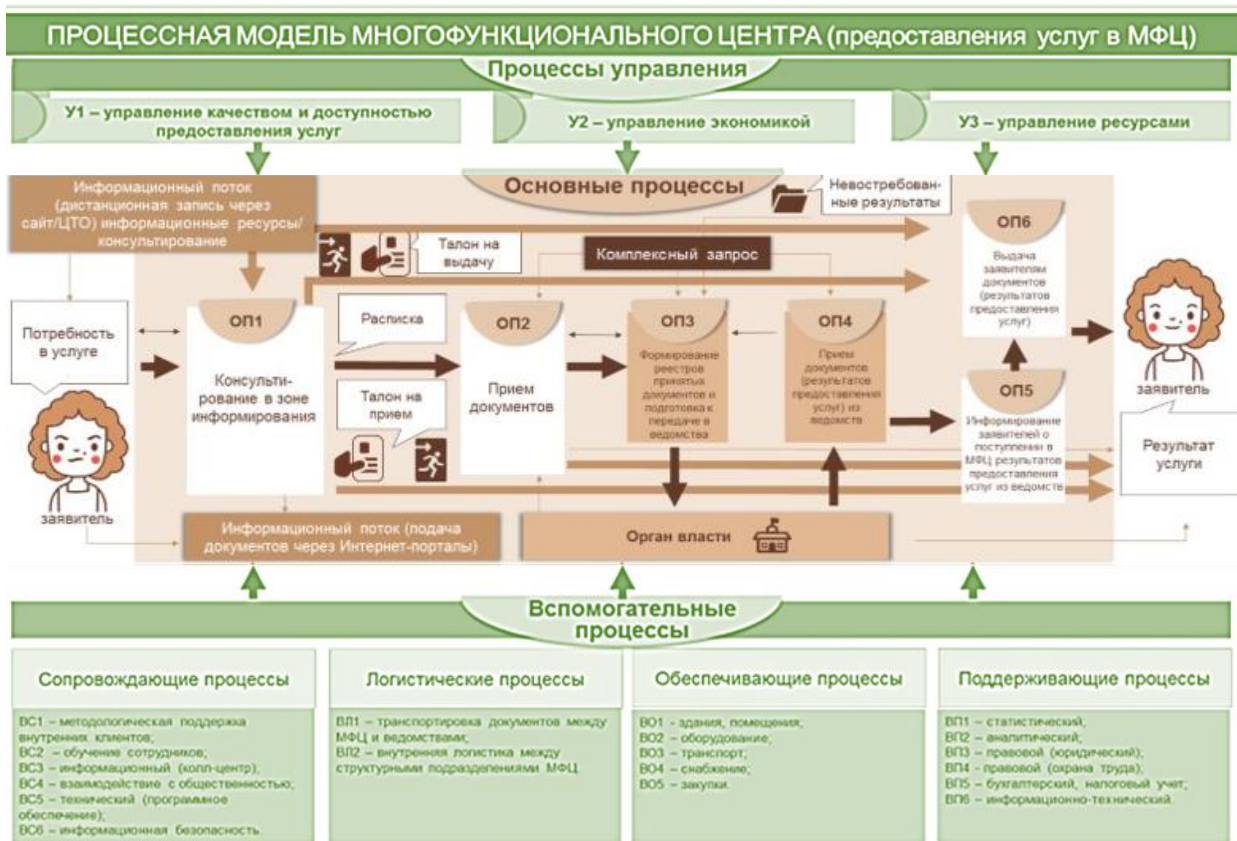


Шаг №1: определение проблемного процесса в потоке



- анализ обратной связи от потребителей результата;
- анализ замечаний и предложений по улучшениям от сотрудников организаций-участников процесса;
- анализ результативности со стороны заказчика;
- анализ показателей эффективности деятельности организаций-участников процесса.

Кейс №1: определение проблемного процесса в потоке для запуска бережливого проекта



В МФЦ города N по результатам анализа результативности деятельности организации со стороны заказчика (ОИВ региона) выявлены проблемы в 3-х процессах управления.

Анализ обратной связи от потребителей показал наличие проблем в 5-х из основных процессов МФЦ.

А по итогам анализа обращений сотрудников МФЦ получено 10 предложений по улучшениям вспомогательных процессов.

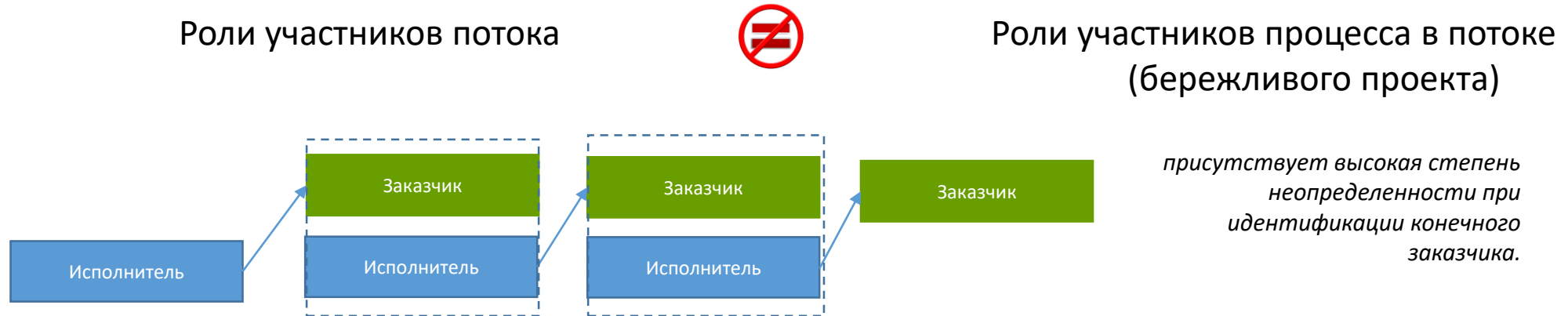


Определите, какие процессы являются приоритетными для запуска межорганизационного проекта в потоке

Шаг №2: определение участников процесса в потоке



Важно:



Заказчик – субъект, который заинтересован в получении результата (продукта или услуги).

Заказчик формирует требования к результату по:

- срокам;
- стоимости;
- количеству;
- качеству;
- и т.д.

Исполнитель – субъект, который осуществляет в межорганизационном процессе набор действий, необходимых для создания либо преобразования продукта, отвечающего требованиям заказчика.

Кейс №2: определение участников процесса в потоке

Фильм «Строительство дома»

РЕКОРД СТРОИТЕЛЬСТВА:



57 ЭТАЖЕЙ ЗА 19 ДНЕЙ



Определите участников процесса в потоке

Ответ на кейс №2: определение участников процесса в потоке

1. завод, выпускающий готовые строительные модули;
2. компания, поставляющая на завод теплоизоляцию для строительных модулей;
3. компания, поставляющая на завод кабельную канализацию для строительных модулей;
4. транспортная компания, поставляющая готовые строительные модули на стройку;
5. компания, обеспечивающая проверку опор на сейсмоустойчивость;
6. компания, поставляющая мебель;
7. клининговая компания, обеспечивающая уборку.

Кейс №3: определение ролей участников потока

Фильм «Начальник Чукотки»



? Определите роли каждого участника
в потоке создания ценности

Ответ на кейс №3: определение ролей участников потока

1. Начальник Чукотки – является заказчиком для секретаря-переводчика и конечным заказчиком для всех участков потока.
2. Секретарь-переводчик – является исполнителем для начальника Чукотки и является заказчиком для коменданта.
3. Комендант – является исполнителем для секретаря-переводчика.
4. Кто же является исполнителем для коменданта?.....

Кейс №4: определение ролей участников потока

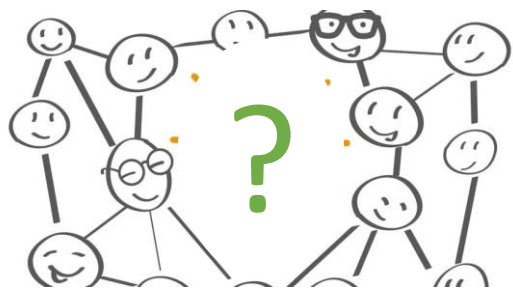


Жених с того света

Шаг №3: Определение ролей в межорганизационном бережливом проекте



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР
РАЗВИТИЯ КАЧЕСТВЕННОСТИ



Заказчик / заказчики

руководитель организации – инициатора проекта /
руководители организаций – участников потока

Куратор проекта

руководитель организации – инициатора проекта

Со-кураторы проекта

руководители организаций – участников потока

Руководитель проекта

ответственный сотрудник, курирующий поток
в организации-инициаторе потока

Администратор
проекта

Со-администратор
проекта

ответственный сотрудник, курирующий поток
в организации-участнике потока

Член рабочей группы
проекта
(исполнитель работ)

сотрудник организации-участника потока /
сотрудник сторонней организации

Шаг №4: Определение границ процесса, подготовка карточки простого бережливого проекта

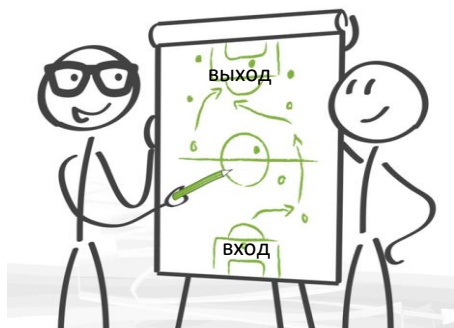
Подготовил:
Руководитель проекта
Назаренко М.Л.

Пример:

Согласовал:
Заказчик проекта
Шаповалов В.А.

Карточка проекта

«Оптимизация процесса формирования бережливых компетенций у обучающихся»



<p>Общие данные: Заказчик: Шаповалов В.А., проректор по качеству и дополнительному образованию НИУ «БелГУ». Процесс: формирование бережливых компетенций у обучающихся Границы процесса: от предложения студенту принять участие в мероприятии по БП до подготовки ответственным за БП отчета о проведенных мероприятиях Руководитель проекта: Назаренко М.Л., директор Центра бережливых компетенций НИУ «БелГУ»</p>			<p>Обоснование:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мероприятия по БП носят разрозненный характер. 2. 50% студентов приходят без знаний о БП. 3. Низкий уровень участия студентов в мероприятиях по БП из-за отсутствия компетенций: - в олимпиадах менее 27%; - в конференциях менее 13%; - готовят курсовые/дипломные работы через призму инструментов БП менее 5-10%. 4. Низкий уровень (47-51 %) удовлетворенности дирекции образовательной организации степенью погружения в БП студентов. 5. Студенты не знают о том, что на предприятии-работодателе внедряется философия БП. 6. Отсутствуют замеры уровня компетенций студентов в начале обучения и по итогам. 																	
<p>Цель: К 15 февраля 2023 года разработана единая система формирования и оценки бережливых компетенций у студентов</p>			<p>Сроки реализации мероприятий проекта:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предпроектный анализ текущей ситуации 1.1. Разработка карты текущего состояния процесса, проведение хронометража (6.06.2022); 1.2. Поиск и определение проблем, первопричин, решений (7-13.06.2022); 1.3. Разработка идеальной и целевой карты процесса, схемы бизнес-процесса (для проектов цифровой трансформации) (14.06.2022); 2. Разработка «дорожной карты» мероприятий по улучшению процесса (16-23.06.2022). 4. Реализация проекта (23.06-15.02.2022) 5. Закрытие проекта (20.02.2023) 																	
<p>Показатели:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование цели, ед. изм.:</th> <th>Текущий показатель</th> <th>Целевой показатель</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Уровень участия студентов в мероприятиях по БП в НИУ «БелГУ», %</td> <td>32</td> <td>88</td> </tr> <tr> <td>Уровень участия студентов в мероприятиях по БП в БМТК %</td> <td>28</td> <td>88</td> </tr> <tr> <td>Проведение замеров уровня сформированности компетенций по БП, шт.</td> <td>0</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Удовлетворенность дирекции образовательной организации степенью погружения в БП студентов, %</td> <td>47-51</td> <td>73-79</td> </tr> </tbody> </table>			Наименование цели, ед. изм.:	Текущий показатель	Целевой показатель	Уровень участия студентов в мероприятиях по БП в НИУ «БелГУ», %	32	88	Уровень участия студентов в мероприятиях по БП в БМТК %	28	88	Проведение замеров уровня сформированности компетенций по БП, шт.	0	4	Удовлетворенность дирекции образовательной организации степенью погружения в БП студентов, %	47-51	73-79			
Наименование цели, ед. изм.:	Текущий показатель	Целевой показатель																		
Уровень участия студентов в мероприятиях по БП в НИУ «БелГУ», %	32	88																		
Уровень участия студентов в мероприятиях по БП в БМТК %	28	88																		
Проведение замеров уровня сформированности компетенций по БП, шт.	0	4																		
Удовлетворенность дирекции образовательной организации степенью погружения в БП студентов, %	47-51	73-79																		
<p>Эффекты: - разработаны единые механизмы оценки уровня сформированности компетенций по БП у студентов.</p>																				

Практическое задание:

подготовка карточки межорганизационного бережливого проекта

Подготовил:
Руководитель проекта

Согласовано:
Заказчик / заказчики проекта

Карточка проекта

«Название межорганизационного бережливого проекта»

<p>Общие данные: Заказчик / заказчики: (руководитель организации-инициатора проекта / руководители организаций в потоке). Процесс: (наименование проблемного процесса в потоке, который необходимо улучшить). Границы процесса: от..... (с чего начинается процесс) до(чем заканчивается процесс) Руководитель проекта (ответственный сотрудник, курирующий поток в организации-инициаторе проекта).</p>	<p>Обоснование: (необходимо указать причины возникновения потребности в улучшении процесса, например 1. время протекания процесса по отношению к нормативному составляет 2. количество отчетов составляет..... 3. трудоемкость процесса составляет..... 4. количество брака (документов, продукта и т.д.) при реализации процесса составляет% 5. удовлетворенность клиента (студентов, сотрудников) составляет ...</p>												
<p>Цель: должна быть конкретной и измеримой (оцифрованной) – необходимо указать, <u>с какого до какого</u> значения улучшится что-то.</p> <p>Показатели:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="font-size: small;">Наименование цели, ед. изм. (примеры):</th> <th style="font-size: small;">Текущий показатель</th> <th style="font-size: small;">Целевой показатель</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="font-size: x-small;">Сокращение времени протекания процесса, мин.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="font-size: x-small;">Сокращение трудоемкости процесса, чел/час.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="font-size: x-small;">Повышение удовлетворенности клиента, %</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Эффекты: - социальные; - имиджевые; - корпоративные и др.</p>	Наименование цели, ед. изм. (примеры):	Текущий показатель	Целевой показатель	Сокращение времени протекания процесса, мин.			Сокращение трудоемкости процесса, чел/час.			Повышение удовлетворенности клиента, %			<p>Сроки реализации мероприятий проекта: 1. Предпроектный анализ текущей ситуации 1.1. Разработка карты текущего состояния процесса, проведение хронометража (дата); 1.2. Поиск и определение проблем, первопричин, решений (дата); 1.3. Разработка целевой карты процесса, схемы бизнес-процесса (для проектов цифровой трансформации) (дата); 2. Разработка «дорожной карты» мероприятий по улучшению процесса (дата). 3. Подготовка приказа об открытии бережливого проекта (дата) 4. Реализация проекта (дата) 5. Закрытие проекта (дата)</p>
Наименование цели, ед. изм. (примеры):	Текущий показатель	Целевой показатель											
Сокращение времени протекания процесса, мин.													
Сокращение трудоемкости процесса, чел/час.													
Повышение удовлетворенности клиента, %													

5 команд:

- 1) Образование
- 2) Медицина
- 3) Соцзащита
- 4) ЖКХ
- 5) Общественный транспорт

10 минут

Представление результатов практического задания: подготовка карточки межорганизационного бережливого проекта

5 команд:

- 1) Образование
- 2) Медицина
- 3) Соцзащита
- 4) ЖКХ
- 5) Общественный транспорт

5 минут

Шаг №5: Картирование процесса, выявление проблем

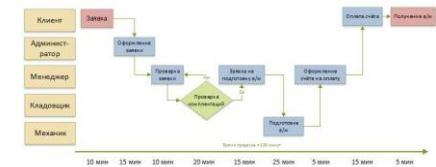
Пример: процесс формирования бережливых компетенций у обучающихся

□ карта текущего состояния

Участники процесса	начало процесса		1	8	1	10
	Время протекания процесса, месяцы					
Обучающийся		В первый раз принимает участие в мероприятии по БП	Отказывается участвовать в работе по ПБ исключается в работу по БП	Готовится к мероприятию	Участует в мероприятии	
Преподаватель	1				6, 7, 8	
Куратор		Предлагает студенту принять участие в мероприятии		Готовит обучающегося к мероприятию по БП (конференция, олимпиада и т.д.) в соответствии со спецификой мероприятия		
Ответственный за БП/Лин-менеджер				3, 4, 5	Отчитывается руководителю об участии студентов в проведенных мероприятиях	9
Ответственный за мероприятие					Проводит мероприятие	

□ карта идеального состояния

□ карта целевого состояния



1. Обучающийся не понимает, что такое БП и отказывается от дальнейшего участия
2. Студент хочет участвовать, но не хватает компетенций
3. Знания даются точно, под конкретные мероприятия
4. Отсутствуют данные об уровне знаний обучающихся по БП
5. Не отслеживается применение полученных знаний по итогам мероприятия
6. Не проводится анализа результатов участия в мероприятиях, для последующего улучшения результатов
7. В период между мероприятиями работа со студентами не проводится
8. Отсутствует система мотивации обучающихся к участию в мероприятии
9. Отсутствует единая система оценки и анализа сформированности компетенций обучающихся, планирования их развития

Шаг №6:

Классификация проблем



Проблемы:

1. Обучающийся не понимает, что такое БП и отказывается от дальнейшего участия
2. Студент хочет участвовать, но не хватает компетенций
3. Знания даются точно, под конкретные мероприятия
4. Отсутствуют данные об уровне знаний обучающихся по БП
5. Не отслеживается применение полученных знаний по итогам мероприятия
6. Не проводится анализ результатов участия учащихся в мероприятиях
7. В период между мероприятиями работа со студентами не проводится
8. Отсутствует мотивация обучающихся к участию в мероприятии
9. Отсутствует оценка и анализ сформированности компетенций обучающихся по итогам проведенных мероприятий (представляется только количественная информация)

Поиск первопричин, выработка решений



Методы:

1. Метод 5 «почему?»
2. Метод Киплинга 5W1H (кто, что, где, когда, почему, как)
3. Диаграмма Исикавы «рыбья кость»

№	Проблема	Первопричина	Предлагаемое решение	Вклад в достижение цели
1.	Обучающийся не понимает, что такое БП и отказывается от дальнейшего участия	на мероприятие направлены студенты, не имеющие базовых знаний по БП	Сформировать инструментарий оценки уровня БК студентов на входе в поток. Разработать алгоритм работы со студентами при входе в поток в зависимости от уровня компетенций	Повышение уровня участия студентов в мероприятиях по БП на 10%
2.	Студент хочет участвовать, но не хватает компетенций	не оценивается начальный уровень компетенций	Сформировать инструментарий оценки уровня БК студентов на входе в поток.	Повышение уровня участия студентов в мероприятиях по БП на 5%
3.	Знания даются точно, под конкретные мероприятия	отсутствует система оценки бережливых компетенций и формирования планов по их развитию	Разработать шаблон матрицы компетенций для студентов, порядок ее ведения. Разработать типовой перечень мероприятий, направленных на формирование бережливых компетенций	Повышение уровня участия студентов в мероприятиях по БП на 7%

Кейс №6: Применение метода «5 почему?» в поиске первопричин



Сегодня утром Вы ехали на работу на своей машине и Вас оштрафовали за превышение скорости

? Примените метод «5 почему»



Единые требования к проектной документации межорганизационных бережливых проектов



- единый понятийный аппарат, понятный всем организациям – участникам потока;
- единые формы и шаблоны проектных документов;
- единый порядок запуска и реализации межорганизационных бережливых проектов;
- единый порядок отчетности и приемки результатов.

Шаг №7: Защита межорганизационного бережливого проекта с участием заинтересованных сторон потока

Порядок защиты проекта:

1. Определите дату, время, место, форму защиты проекта
2. Сформируйте перечень заинтересованных сторон / экспертов / заказчиков / исполнителей в межорганизационном потоке, обеспечьте их приглашение
3. Предоставьте заинтересованным сторонам / экспертам презентацию проекта для ознакомления заранее
4. Определите докладчика (-ов) проекта
5. Подготовьте место защиты
6. Определите регламенты доклада и обсуждения
7. Предоставьте слово докладчику
8. Предоставьте слово заинтересованным сторонам / экспертам / заказчикам / исполнителям
9. Зафиксируйте замечания, предложения, дополнения
10. Примите коллегиальное решение о возможности совместной реализации межорганизационного проекта



Правила подготовки и успешной защиты презентации (для докладчика):

1. Структурируйте слайды:
 - один слайд = одна идея / один этап
 - 5-6 слов = одна строка
 - одна мысль / высказывание = одна строка
 - 5-6 строк = один слайд
 - один слайд = одна минута
3. Используйте правильные шрифты.
4. Вовлекайте слушателей с помощью контента, визуализируйте информацию.
5. Не усложняйте текст доклада.
6. Не читайте текст со слайдов.
7. Репетируйте выступление.
8. Проанализируйте аудиторию. Определите области интересов слушателей.
9. Контактируйте с аудиторией, формируйте обратную связь.
10. Соблюдайте регламент.

Шаг №8: Подготовка и утверждение плана мероприятий межорганизационного бережливого проекта (открытие проекта)



Код работы	Название работы	Дата начала работы	Дата окончания работы	Документ, подтверждающий выполнение	ФИО ответственного исполнителя
1.	Предпроектная подготовка				Руководитель проекта
1.1	Проведение картирования и хронометража процесса (выполнено)			Фото карты текущего и целевого состояния	Руководитель проекта
1.2.	Фиксация проблем / потерь и первопричин (выполнено)			Таблица	Руководитель проекта
1.3.	Разработка плана мероприятий по устранению проблем / потерь (выполнено)			Утвержденный план мероприятий	Руководитель проекта
2.	Блок работ..... <i>(в блоках работ отражаются все мероприятия по устранению выявленных в ходе картирования проблем / потерь)</i>				Ответственный за блок работ
2.1	Мероприятие.....				Исполнитель работ
2.2	Мероприятие.....				Исполнитель работ
2.3	Мероприятие.....				Исполнитель работ
N.	Производственный анализ и мониторинг стабильности результатов				
N.1	Проведение хронометража процесса с учетом внедренных улучшений			Итоги хронометража	
N.2	Анализ удовлетворенности потребителей процессом с учетом внедренных улучшений			Аналитический отчет	
N.3.	Разработка и утверждение стандарта / регламента процесса с учетом внедренных улучшений			Приказ	
	И т о г о:				



Совместный план мероприятий согласовывается всеми организациями – участниками межорганизационного потока



Открывается межорганизационный проект приказом руководителя организации – инициатора проекта

Шаг №9: Реализация проекта, утверждение стандарта процесса с учетом улучшений



Стандарт процесса,
единый для всех
организаций -
участников потока

Шаг №10: Мониторинг стабильности результатов (производственный анализ)



Таблица мониторинга стабильности результатов бережливого проекта

Название бережливого проекта: _____

Даты начала и окончания проекта: _____



Показатели	Период			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Время протекания процесса	✓	✓	✓	✓
Удовлетворенность потребителей результатами улучшений	-	-	-	✓

Примечание:
✓ - балл для заполнения

Особенности мониторинга стабильности результатов:

1. Определите периодичность мониторинга
2. Определите ответственных за ведение мониторинга
3. Определите ресурс для фиксации результатов мониторинга
4. Определите порядок рассмотрения результатов мониторинга
5. Определите форму реакции на отклонения от стандарта

Домашнее задание:

Подготовка презентации межорганизационного бережливого проекта

6-7
октября

Обсуждение проектов по улучшениям.
Подготовка к итоговой аттестации.

Регламент выступления:

10 минут

Финал: Обратная связь от участников

