



# Методика реализации проекта по оптимизации потока/процесса

Тренинг

Август 2018



# 1

## Цели и задачи обучения



# Цель – подготовиться к успешной реализации проекта по оптимизации потока/процесса



## Вы узнаете:

- из каких этапов состоит реализация успешных проектов;
- какие источники помогут определить проблемы и правильно выбрать тему проекта;
- что необходимо включить в план мероприятий по проекту, чтобы вовлечь работников в реализацию проекта.

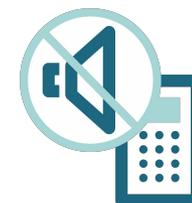
## Вы научитесь:

- правильно выбирать проекты по оптимизации и формулировать тему проекта в одном предложении;
- описывать суть и ход любого проекта на 1 листе;
- планировать мероприятия по вовлечению работников в реализацию проекта.



Что помогает  
учиться  
успешнее?

взаимоуважение



прояснение  
обмен опытом



активность



- 
1. **Представьтесь:** имя, должность
  2. **Расскажите о своем опыте участия в проектах:**
    - в качестве участника изменений
    - в качестве участника рабочей группы по реализации проекта
  3. **Запишите на стикере,** с какими сложностями вы сталкивались в своей работе при внедрении изменений, нововведений, устранении проблем

# 2

## Введение в проектную деятельност ь





**Чем проект по  
оптимизации  
отличается от  
предложения  
по улучшению?**

# Проект отличается от ППУ отсутствием готового решения



Параметр	ППУ	Проект по оптимизации
Наличие готового решения	Да	Нет
Объем изменений	1 изменение	Комплекс мер
Автор	1 человек	Команда проекта
Длительность внедрения	До 1 мес	От 3 до 6 мес
Периметр изменений	<b>Как правило:</b>	
	улучшения технического или организационного характера в пределах одного или нескольких рабочих мест	кроссфункциональность, улучшения затрагивают деятельность нескольких рабочих мест или подразделений

# Говорим «проект», подразумеваем «проект по оптимизации потока/процесса»



- **Проект (ГОСТ Р 54869-2011)**
  - Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.
- **Проект по оптимизации потока/процесса**
  - Проект, направленный на оптимизацию повторяющегося процесса и решение проблем в процессе с применением инструментов Бережливого производства. **Не предполагает значительных финансовых затрат.**



---

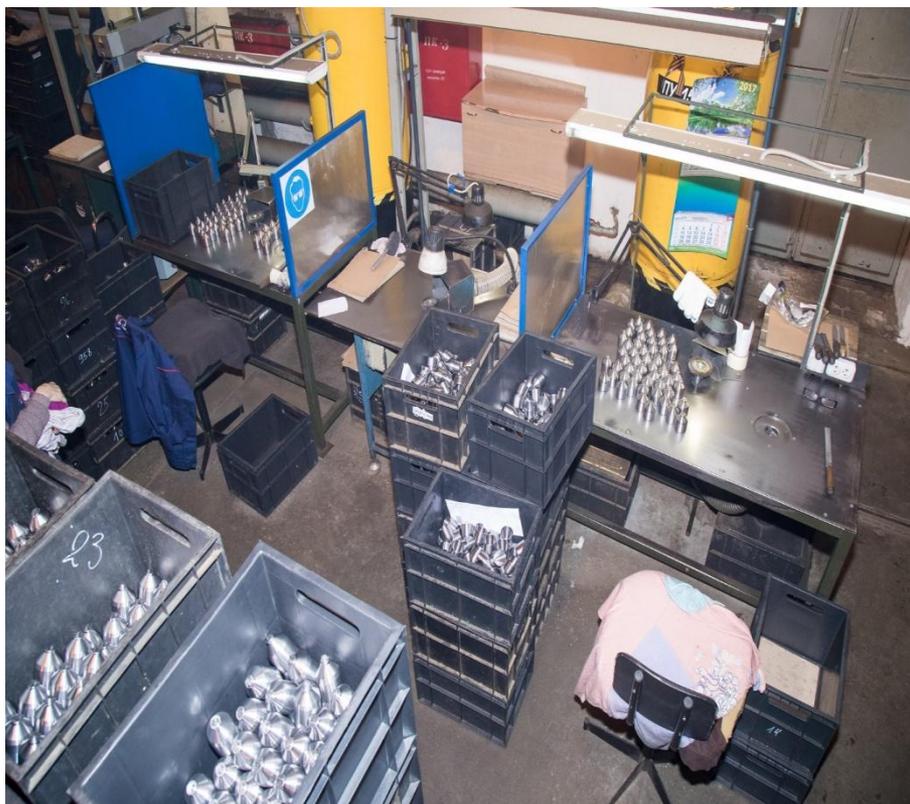
# Разнообразие проектов по оптимизации



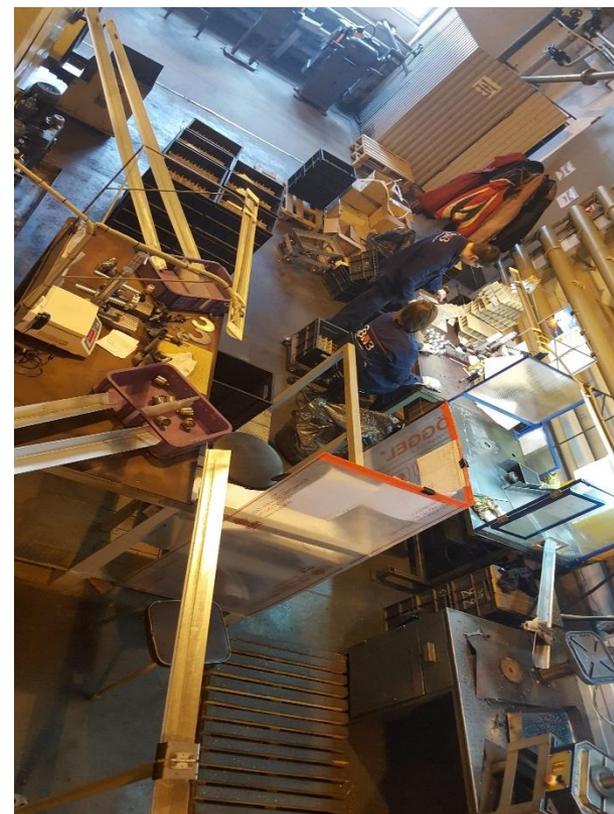
# Внедрение поточной линии и уменьшения размера партии (АО СВМЗ)



**БЫЛО**



**СТАЛО**



**Результат: Сокращение ВПП (1050 раз), сокращение НЗП (в 45 раз), переход на поток единичных изделий**

# Внедрение правил подачи комплектующих, снижение размера партий и организация супермаркетов привели к сокращению ВПП и НЗП



Было



Стал



производительность.  
рф

# Карта реализации проекта по оптимизации потока/процесса

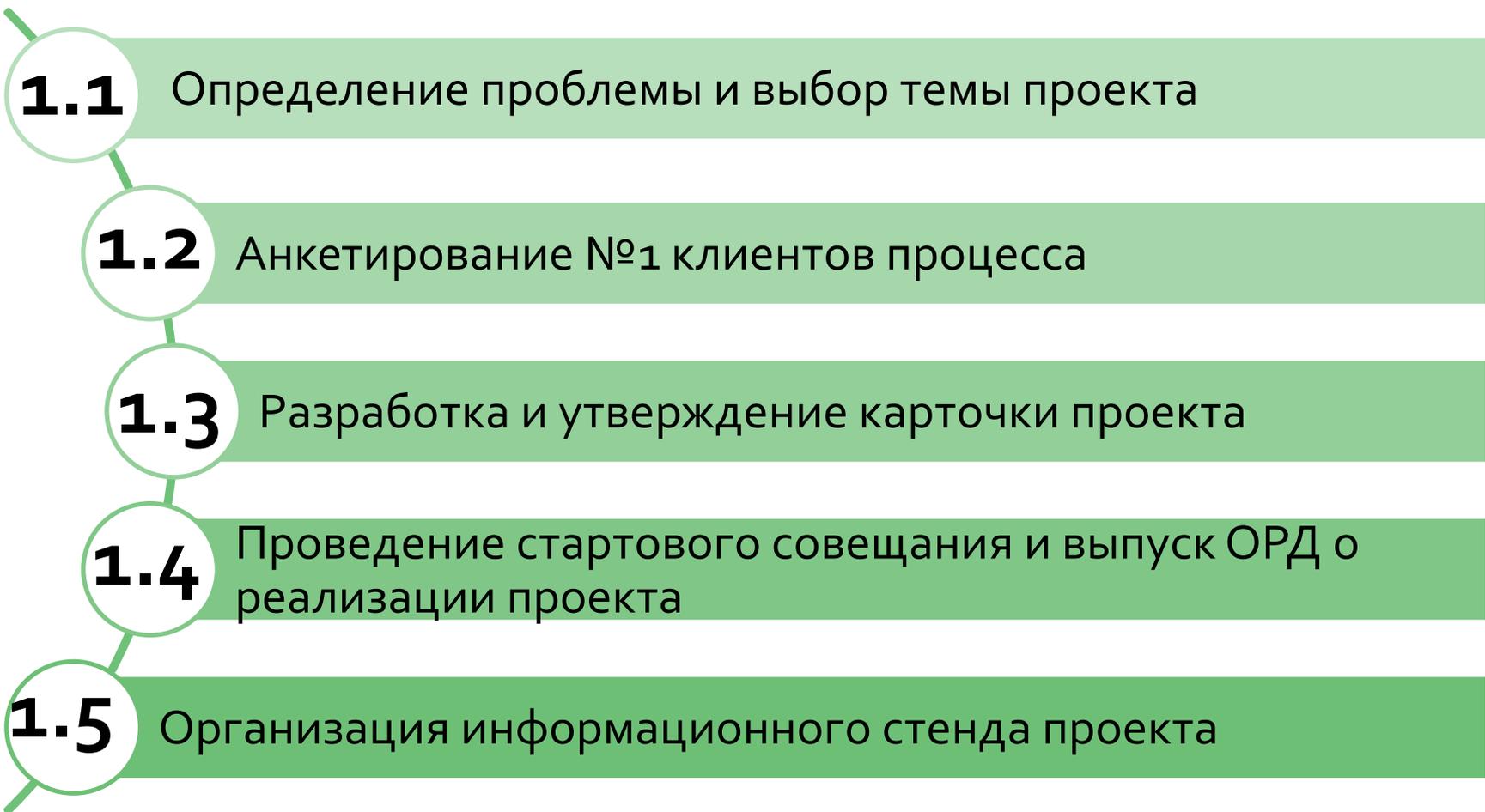


# 3

**Фаза 1:  
открытие  
проекта**



# Этапы фазы 1: открытие проекта



①	<b>ЗАЧЕМ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Для выбора темы проекта</li></ul>
②	<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Выбран процесс (производственный поток или функциональный процесс) для реализации проекта</li><li>• Согласована заявка на открытие проекта</li></ul>

# Что помогает определить проблемы?



# Критерии соответствия: открывать или не открывать проект?



Проект содержит процесс

Процесс является повторяющимся

Процесс сквозной/  
кроссфункциональный  
/ресурсоемкий

Проект не имеет готового решения

Проект не предполагает значительных финансовых затрат



Определите, какая из предложенных тем может стать темой для открытия проекта по оптимизации процесса. Отметьте ответы в своей рабочей тетради

Анализ потребности рынка на предстоящий период

Расчет сметы ремонта крыши производственного цеха

Сокращение ВПП производства уникального изделия с целью сокращения срока использования на данной работе резервного оборудования применяемого в серийном производстве

Оптимизация параметров простаивающей технологической нитки с целью её использования в случае поступления дополнительных заказов



Определите, какая из предложенных тем может стать темой для открытия проекта по оптимизации процесса

Сокращение ВПП изготовления оснастки с целью обеспечения выполнения увеличенного заказа изделия X

Реконструкция технологической линии цеха №1

Сокращение стоимости на 15% и ВПП постройки на 20% нового производственного корпуса

Оптимизация заводских площадей с целью сокращения общехозяйственных расходов предприятия на 30%



Определите, какая из предложенных тем может стать темой для открытия проекта по оптимизации процесса

Сокращение ВПП оформления персонала при трудоустройстве

Оптимизация процесса прохождения медицинского осмотра при трудоустройстве

Оптимизация процесса X с целью увеличения выработки не менее чем на 30% в текущем году

Сокращение времени ожидания транспортера в процессе транспортировки полуфабрикатов из цеха №1 в цех №2



Определите, какая из предложенных тем может стать темой для открытия проекта по оптимизации процесса

Оптимизация складских процессов с целью увеличения в 2 раза объема грузопотока проходящего через центральный склад в смену

Закупка нового оборудования с целью увеличения выработки линии на 300%

Оптимизация командировочных расходов на 20%

Увеличение выхода в годное по процессу X с 78% до 95%

## Задание

## Время

- 1 Прочитайте ситуацию «ТО автомобилей»
- 2 Найдите проблемы в процессе ТО
- 3 Сформулируйте тему проекта по оптимизации. Проверьте тему на соответствие критериям

15 мин



# Этап 1.2: Анкетирование №1 клиентов процесса



	<b>ЗАЧЕМ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Выявлены проблемные зоны процесса и получены предложения по улучшению от клиентов процесса</li><li>• Определен уровень удовлетворенности клиентов процесса</li></ul>
	<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Выявлены проблемные зоны процесса и получены предложения по улучшению от клиентов процесса</li><li>• Определен уровень удовлетворенности клиентов процесса</li></ul>
	<b>КАК?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Опросник</li><li>• Чем больше участников анкетирования, тем достовернее результат</li></ul>

# О чем могут рассказать клиенты процесса?

## для производственных процессов

- С какой частотой требуется передавать продукцию?
- Какой размер передаточной/транспортной партии?
- Каковы требования к качеству?
- Какие требования к таре или упаковке?
- Какие требования ко времени поставки? (день недели, время в течение дня)

## для офисных процессов

- Какие есть требования к форме и способу предоставления данных (бумага, электронная почта, сканы, электронные таблицы)?
- Когда должны направляться документы (дата, время)?
- Какой период проработки или согласования документов предпочтительнее?
- Какие документы обязательно должны быть согласованы, а какие – нет?
- Об изменении каких документов обязательно нужно извещать?

# Этап 1.3: разработка и утверждение карточки проекта



❓	<b>ЗАЧЕМ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Для описания и утверждения основных характеристик проекта</li></ul>
✅	<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разработана карточка проекта</li><li>• Карточка проекта согласована и утверждена (способ согласования и утверждения определяется предприятием).</li></ul>

# Этап 1.3: разработка и утверждение карточки проекта



## 1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Клиенты процесса:

Периметр проекта:

Границы процесса:

Владелец процесса:

Руководитель проекта:

Команда проекта:

## 2. Обоснование выбора

- **Ключевой риск**
- **Что может НЕ произойти (например: срыв сроков) или произойти (например: штрафы), если выбранный процесс не будет улучшен, оптимизирован.**

## 3. Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель	Показатель идеального состояния

## 4. Ключевые события проекта

1. Старт проекта
2. Диагностика и целевое состояние
  - Разработка текущей карты процесса
  - Производственный анализ № 1
  - Разработка целевой карты процесса
3. Внедрение улучшений
  - Совещание по защите предлагаемых решений
4. Закрепление результатов и закрытие проекта
  - Производственный анализ № 1
  - Совещание по защите результатов

**стандартные  
события  
проекта**

# Пример карточки проекта «Оптимизация логистических и производственных процессов участка сборки зеркал»



## 1. Вовлеченные лица и рамки проекта

**Клиенты процесса:** LADA – Ижевск, LADA – Имидж, ДплиП

**Периметр проекта:** ДплиП, ДпК, ТД, ДпП, ДпЭиФ

**Границы процесса:** от выдачи комплектующих изделий на сборку до отгрузки готового изделия на склад

**Владелец процесса:** Директор по производству - ФИО

**Руководитель проекта:** мастер производства – ФИО

**Команда проекта:** ФИО, ФИО, ФИО

## 2. Обоснование выбора

**Ключевой риск: Срыв сроков поставки продукции (остановка конвейера).**

1. Финансовые потери:
  - ✓ Штрафные санкции из-за простоя конвейера.
  - ✓ Не выполнение плана продаж у потребителя
2. Не эффективная организация логистических потоков и потоков производства продукции на предприятии

## 3. Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель	Показатель идеального состояния
1. Сокращение ВПП, мин.	35	2	1
2. Сокращение запасов в потоке, шт.	16	4	2
3. Выработка, шт./чел. в смену	96	110	130

## 4. Ключевые события проекта

1. Старт проекта	04.12.2017	
2. Диагностика и целевое состояние	11.12.2017	– 28.02.2018
• Разработка текущей карты процесса	11.12.2017	– 28.12.2017
• Производственный анализ № 1	20.12.2017	– 20.01.2018
• Разработка целевой карты процесса	20.01.2018	– 02.02.2018
3. Внедрение улучшений	10.02.2018	– 30.04.2018
• Совещание по защите предлагаемых решений	01.03.2018	
4. Закрепление результатов и закрытие проекта	30.04.2018	– 10.05.2018
• Производственный анализ № 1	10.05.2018	– 25.05.2018
• Совещание по защите результатов	25.05.2018	

# Упражнение

## Задание

## Время

1

Изучите карточку проекта

2

Расскажите о проекте максимально полно: причины открытия, проблемы

◆ 15 мин



# Что можно прочитать в карточке проекта?



Проект по оптимизации: Увеличение производительности производства рулевой тяги

## 1. Вовлеченные лица и рамки проекта

1. Клиенты процесса: ПАО ВОЛГАЗ
2. Периметр проекта: ЦРТ, РТИ, ЦСиО, ОЗ, ОГМ, СГТ
3. Границы процесса: от ворот №3 до склада ГП
4. Владелец процесса: Директор по производству
5. Руководитель проекта: Проекторов А.Г.
6. Команда проекта: Токарев Н.Х., Резинов А.А., Сборщиков Р.Ф., Купцов И.С., Слесарев М.Р., Технический А.Р.

## 2. Обоснование выбора

Ключевой риск: Невыполнение заказа в срок

- Возможность потери ключевого клиента;
- Репутационные риски предприятия;
- Неуправляемые запасы НЗП в потоке;
- Низкая точность оперативного планирования сменного задания;
- Потери транспортировки и ожидания

## 3. Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель	Показатель идеального состояния
1. ВПП потока производства тяги, мин.	100	50	30
2. НЗП в потоке производства тяг, шт.	500	200	80
3. Персонал ЦРТ, занятый в пр-ве тяг, чел	20	12	6
Плановый эффект, млн.руб.	12,3		

## 4. Ключевые события проекта

1. Старт проекта: 29.05.2018
2. Диагностика и целевое состояние: 29.05.18 - 30.08.18
3. Совещание - старт мероприятий по улучшениям (Kick off) - 01.09.2018
4. Внедрение улучшений - 01.09 – 30.11.2018
5. Закрепление результатов и закрытие проекта - 03.12.2018-14.12.2018
6. Финал проекта: 18.12.2018 г.

## Задание

## Время

- 1 Разработайте карточку проекта для ситуации «ТО автомобилей»
- 2 Проверьте карточку проекта у другой команды в соответствии с критериями, описанными в тетради

25 мин



# Этап 1.4: Проведение стартового совещания и выпуск ОРД о реализации проекта



	<b>ЗАЧЕМ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Для официального старта проекта и ознакомления команды проекта с целями, задачами и распределением ответственности</li></ul>
	<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Участники команды проекта понимают цели проекта и свою роль в проекте</li><li>• Заказчик проекта и владелец процесса знают свою роль и конкретные действия в реализации проекта</li><li>• Утвержден ОРД о реализации проекта</li></ul>

# План проведения стартового совещания



## 1. Цели и задачи проекта

- Обеспечить взаимопонимание по целям и оценке результатов

## 2. Пример реализации аналогичного проекта

- Убедить в необходимости и возможности реализации проекта, достижения целей

## 3. Общий план проекта. Роли участников команды проекта

- Согласовать последовательность реализации основных этапов проекта
- Объяснить роль каждого участника команды проекта

## 4. Обсуждение и вопросы

- Обеспечить полное понимание проекта и хода его реализации

## 5. Подведение итогов, согласование протокола стартового совещания

- Официально приступить к реализации проекта

# Этап 1.5: организация информационного стенда проекта

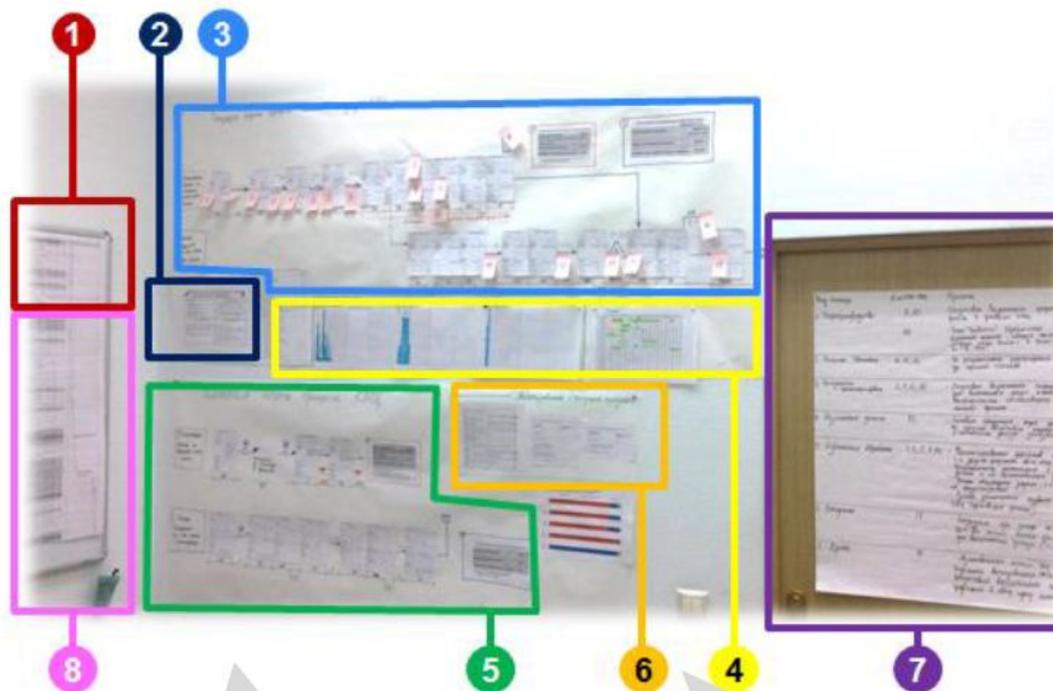


	<b>ЗАЧЕМ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Для мониторинга проекта в целом</li><li>• Для мониторинга хода реализации мероприятий по оптимизации процесса</li><li>• Для оценки прогресса в достижении целей проекта</li></ul>
	<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Организован информационный стенд проекта, размещена необходимая информация по проекту</li><li>• Определены правила работы информационного стенда проекта (частота обновления, ответственные за обновление)</li><li>• Все совещания по проекту проводятся рядом со стендом</li></ul>

# Все данные по проекту наглядно на 1 стенде



## Информационный стенд проекта



## Описание информационного стенда

- 1 Список рабочей группы проекта (контакты).
- 2 Утвержденная карточка проекта.
- 3 Карта процесса текущего состояния (выявленные проблемы отмечены на карте стикерами).
- 4 Производственный анализ №1 и 2 (в примере проводился на постоянной основе).
- 5 Карта процесса целевого состояния.
- 6 Результаты анкетирования №1 и 2 (с комментариями о проблемах и предложениях клиентов).
- 7 Перечень проблем с коренными причинами их возникновения, выявленных при картировании текущего состояния процесса (проблемы распределены по 7 видам потерь).
- 8 План мероприятий.

Стенд будет наполняться материалами по мере реализации проекта

Необходимо визуализировать всё, что помогает руководителю и команде проекта в управлении проектом и принятии решений

**ВАЖНО ЭФФЕКТИВНО ВИЗУАЛИЗИРОВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ!**  
Например, соблюдать одинаковый масштаб в графиках и диаграммах

# Подведение итогов: фаза 1



# 4

## Фаза 2: диагностика и целевое состояние



# Фаза 2: диагностика и целевое состояние



# Этап 2.1: разработка карты процесса текущего состояния

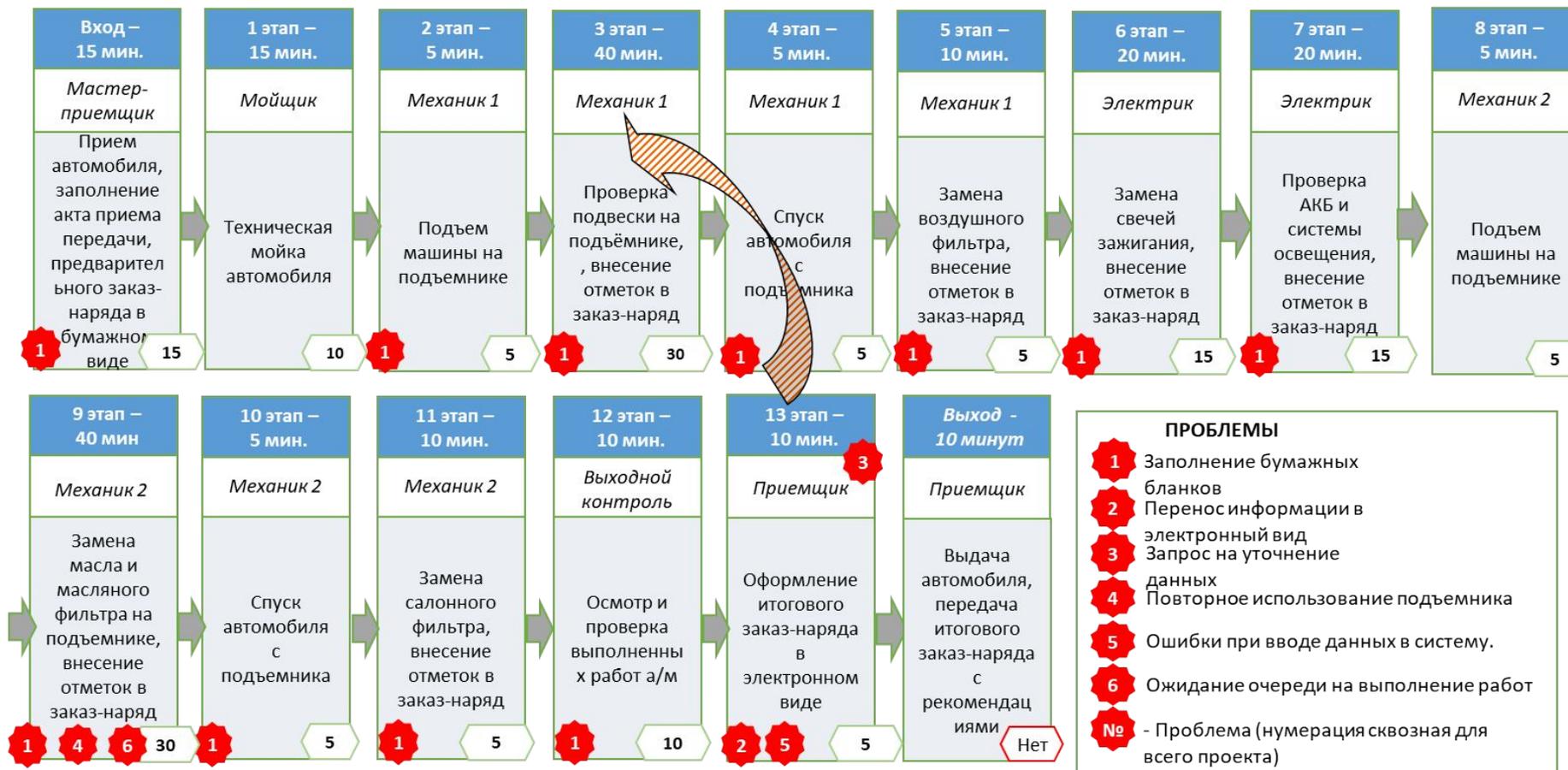


❓	<b>ЗАЧЕМ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Для детального определения всех шагов процесса, выявления потерь и проблем в процессе</li></ul>
✅	<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Составлена карта процесса текущего состояния и размещена на информационный стенд</li><li>• Выявлены проблемы/потери</li></ul>

# Пример карты текущего процесса «ТО автомобилей»



**ИТОГО - ВПП 220 мин.**



# Этап 2.2: производственный анализ №1

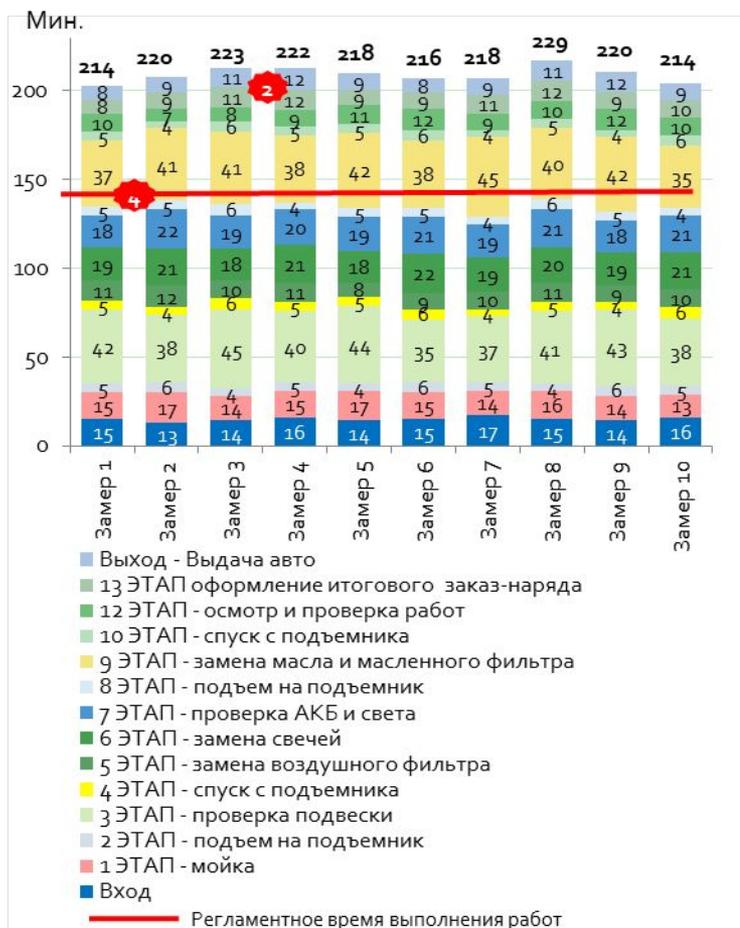


❓	<b>ЗАЧЕМ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Для сбора статистики и выявления отклонений от целей проекта, определения коренных причин отклонений и разработки решений по их устранению</li></ul>
✅	<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Определены фактические данные по показателям процесса до улучшения (все показатели согласно карточки проекта)</li><li>• Определены проблемы и предложены решения по их устранению</li><li>• Проанализирована амбициозность поставленных целей/внесены изменения в карточку проекта</li></ul>
❓	<b>КАК?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Сбор фактических значений целевых показателей по процессу и по каждому этапу процесса (например, хронометраж операций)</li></ul>

# Пример визуализации данных ПАН №1 по ситуации «ТО автомобилей»



## Мониторинг ВПП по каждому этапу процесса



## Анализ и решение проблем

Проблема	Коренная причина	Предлагаемые решения
<b>2</b> Перенос информации в электронный вид	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не внесение информации в терминал исполнителем работ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Исключение из оборота бумажной версии заказ-наряда для внесения отметок о выполненных работах, утверждение решения о</li> </ul>
<b>4</b> Повторное использование подъемника	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не согласованное выполнение работ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Изменение регламента</li> </ul>

Заполняется при выявлении новых проблем

Для внесения в план мероприятий после оценки результативности решений

**№** - Проблема (нумерация сквозная для всего проекта)

# Этап 2.3: разработка карты целевого

состояния

(и идеального – для проектов по оптимизации

потоков)

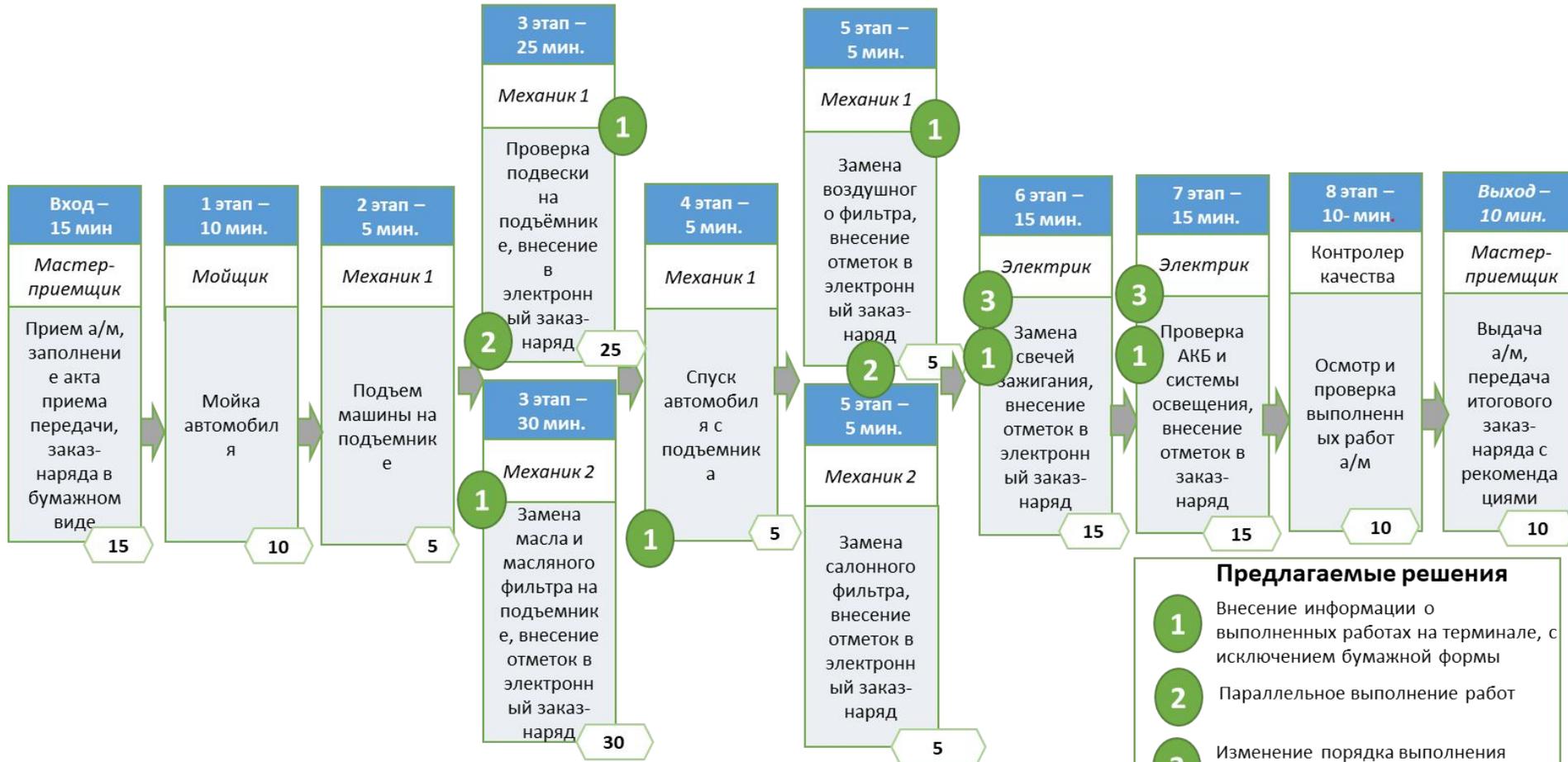


	<b>ЗАЧЕМ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Для визуализации целевого состояния процесса на момент завершения проекта</li></ul>
	<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разработана карта процесса целевого состояния (и идеального – для проектов по оптимизации потоков)</li><li>• Предложены решения по улучшению процесса</li></ul>

# Пример карты целевого состояния по ситуации «ТО автомобилей»



**ИТОГО - ВПП 120 мин.**



  Продолжительность  
  Исполнитель  
  Описание шага процесса

Брак/доработка

Нет Срок не регламентирован

  Срок по регламенту

# Этап 2.4: оценка результативности предлагаемых решений



	<b>ЗАЧЕМ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Для оценки достаточности предлагаемых решений, направленных на достижение результатов проекта</li><li>• Для анализа влияния предлагаемых изменений на сопутствующие процессы и выработки мер по снижению рисков</li></ul>
	<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Проведена оценка достаточности предлагаемых решений для достижения всех целей проекта</li><li>• Определены все лица и сопутствующие процессы, на которые влияют изменения, разработаны мероприятия для компенсации рисков и необратимости изменений</li></ul>

# Пример оценки предлагаемых решений (процесс ТО автомобилей)



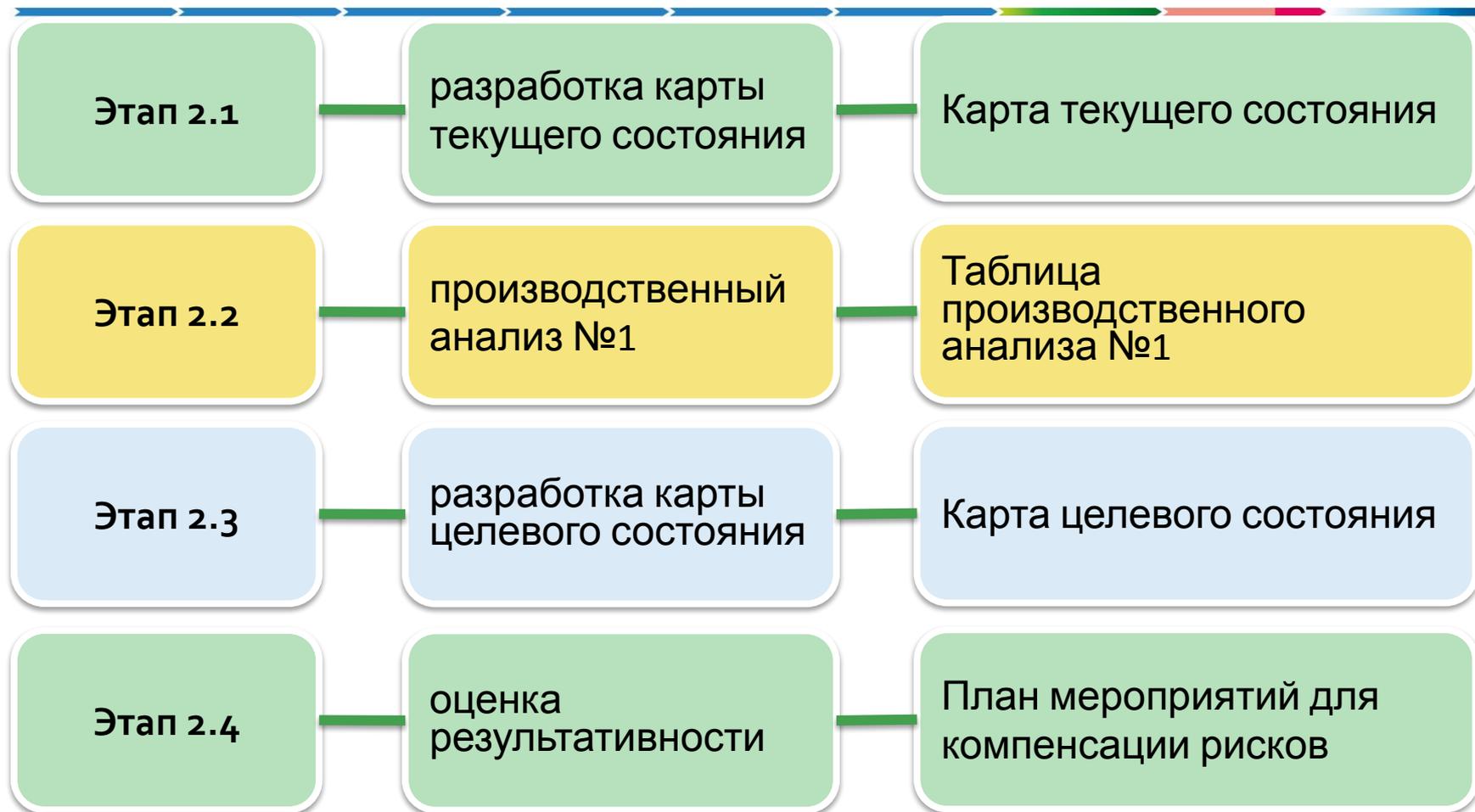
№	Наименование процесса	Длительность (мин.)		Предлагаемое решение	Возможные риски	Мероприятия по снижению рисков
		Текущая	Целевая			
1	Проверка подвески и замена масла и фильтра	108,1	60	Проверить подвеску и заменить масла и фильтра за одну установку на подъёмнике силами двух механиков	Ожидания в случае несогласованной работы персонала.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрить стандарт работы одновременного обслуживания двумя механиками.</li> <li>2. Обучить персонал.</li> <li>3. % от повышения выручки направить на повышение зарплаты исполнителям.</li> </ol>
2	Замена воздушного и салонного фильтра	25,2	10	Заменить воздушный и салонный фильтры за силами двух механиков одновременно	Ожидания в случае несогласованной работы персонала.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрить стандарт работы одновременного обслуживания двумя механиками.</li> <li>2. Обучить персонал.</li> <li>3. % от повышения выручки направить на повышение зарплаты исполнителям.</li> </ol>



**Включить в план мероприятий**



# Подведение итогов: фаза 2



# 5

## Фаза 3: внедрение улучшений



# Фаза 3: внедрение улучшений



# Этап 3.1: проведение совещания по защите предлагаемых решений



	<b>ЗАЧЕМ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Для ознакомления клиентов процесса, владельца процесса/заказчика проекта целевого состояния процесса и предлагаемых решений</li><li>• Для получения обратной связи по предлагаемым решениям и их доработки (в случае необходимости)</li><li>• Для согласования итоговых решений</li></ul>
	<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Получено одобрение клиентов процесса и владельцем процесса/ заказчиком проекта целевого состояния процесса и предлагаемых решений</li></ul>
	<b>ГДЕ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• в месте протекания процесса с использованием информационного стенда проекта</li></ul>

# Этап 3.2: разработка плана мероприятий



❓	<b>ЗАЧЕМ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Для составления единого перечня мероприятий, определения их взаимосвязи и влияния на достижение целей, установления сроков и ответственных за реализацию</li></ul>
✅	<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• План мероприятий разработан, согласован с ответственными и заинтересованными лицами и утвержден.</li><li>• Все заинтересованные лица проинформированы о запланированных изменениях согласно плану мероприятий.</li></ul>

# Принципы разработки плана мероприятий



## ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ (ФРАГМЕНТ)

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

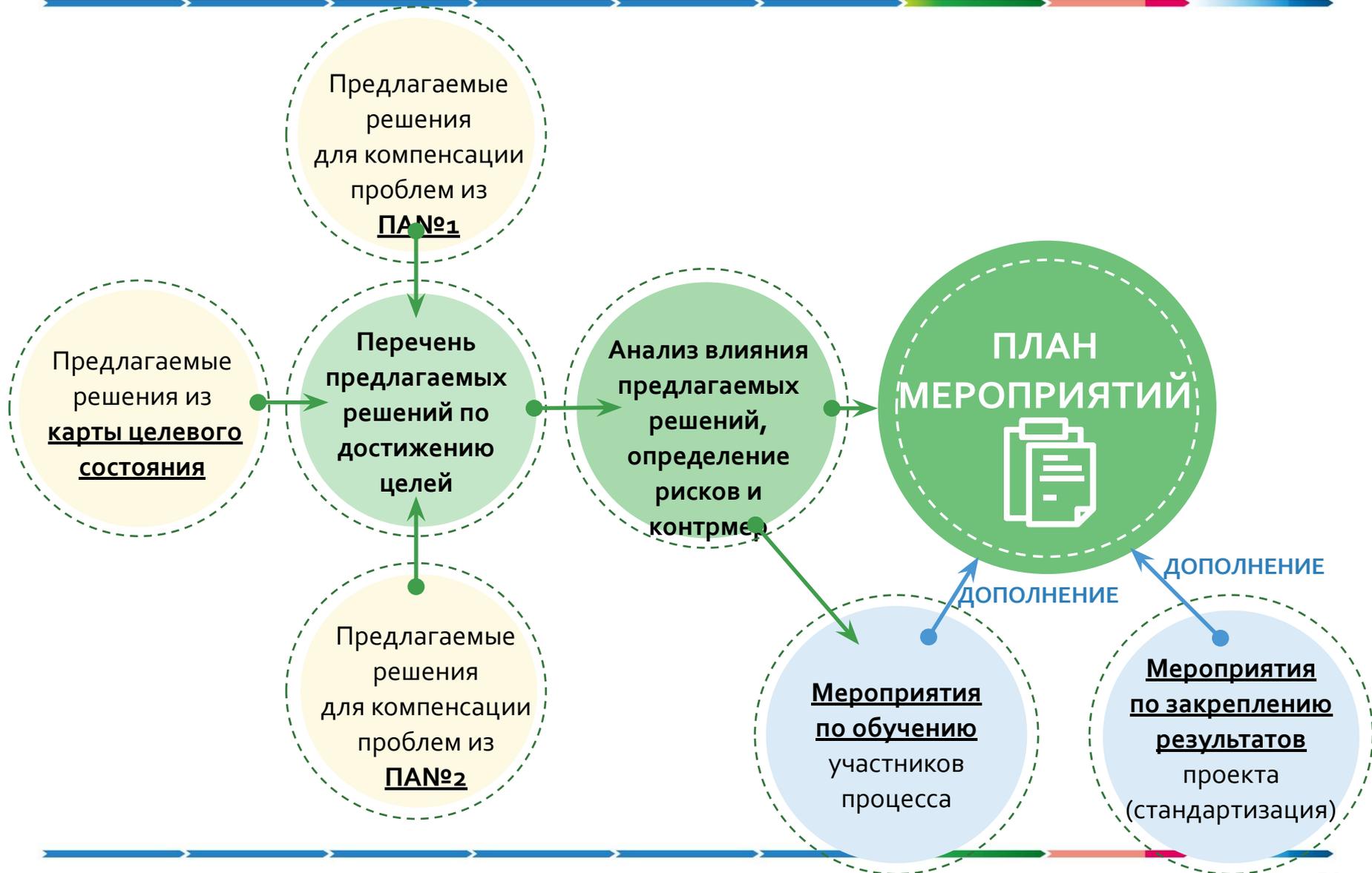
№	Проблема	№	Мероприятие	Эффект	Отв.	Сроки	2014																Статус	Примечание
							Март				Апрель				Май									
							5-7	10-14	17-21	24-31	1-4	7-11	14-18	21-25	28-30	1-2	5-9	12-16	19-23					
1	Задержки из-за последовательного согласования документов с предприятиями разработчиками, затем с АЭС	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

# Источники формирования плана мероприятий в проекте



## Задание

## Время

1

Изучите план мероприятий по кейсу «ТО в автосервисе», найдите ошибки

10 мин





---

**Фаза 4: закрытие  
проекта**



# Фаза 3: внедрение улучшений



# Этап 4.1: мониторинг достигнутых результатов. ПАН №2



①	<b>ЗАЧЕМ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Для подтверждения эффективности внедренных мероприятий</li><li>• Для мониторинга отклонений в режиме реального времени, определения коренных причин отклонений от целей проекта и разработки решений по их устранению</li></ul>
✓	<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Определены фактические данные по показателям процесса после улучшения (все показатели согласно карточки проекта)</li><li>• Внедренные мероприятия подтвердили свою эффективность (процесс стабилен)</li></ul>
①	<b>КАК?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Аналогично ПАН №1</li></ul>

# Этап 4.2: анкетирование №2 клиентов процесса



❓	<b>ЗАЧЕМ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Для анализа уровня удовлетворенности клиентов процесса после оптимизации процесса</li></ul>
✅	<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Определен уровень удовлетворенности клиентов процесса после оптимизации процесса</li></ul>
❓	<b>КАК?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Аналогично анкетированию №1</li></ul>

# Этап 4.3: завершающее совещание по защите результатов проекта



	<b>ЗАЧЕМ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Для принятия решения по закрытию/продолжению проекта</li><li>• Для анализа возможностей улучшения проектной деятельности на предприятии</li><li>• Для принятия решений по поощрению участников проекта</li></ul>
	<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Принято решение о закрытии/продолжении проекта. Решение задокументировано</li><li>• Разработаны рекомендации по улучшению проектной деятельности</li><li>• Получена обратная связь от вовлеченных в проект, проведено поощрение участников команды проекта.</li></ul>
	<b>ГДЕ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• В месте протекания процесса с использованием информационного стенда</li></ul>

# Примеры поощрения участников проекта



ПУБЛИКАЦИИ В  
ПРЕССЕ



РАДИО И ВИДЕО -  
СЮЖЕТЫ



РАЗМЕЩЕНИЕ НА  
ДОСКЕ ПОЧЕТА



ПОВЫШЕНИЕ  
ОЦЕНКИ  
РУКОВОДИТЕЛЯ КПЭ



ВКЛЮЧЕНИЕ В  
КАДРОВЫЙ  
РЕЗЕРВ



ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА  
РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТА  
(ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ НА  
УРОВНЕ ПРЕДПРИЯТИЯ)



БЛАГОДАРСТВЕННОЕ  
ПИСЬМО ОТ  
РУКОВОДИТЕЛЯ



НАПРАВЛЕНИЕ НА  
ОБУЧЕНИЕ/ ОТРАСЛЕВЫЕ  
МЕРОПРИЯТИЯ УРОВНЯ  
ПРЕДПРИЯТИЯ/ ГРУППЫ  
КОМПАНИЙ



НАПРАВЛЕНИЕ НА  
УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ  
ЛУЧШИХ – ПРОЕКТОВ  
УРОВНЯ ПРЕДПРИЯТИЯ/  
ГРУППЫ КОМПАНИЙ



ВКЛЮЧЕНИЕ В ГРУППУ  
ПО РЕАЛИЗАЦИИ  
МЕЖДИВИЗИОННОГО  
ПРОЕКТА

# Упражнение

## Задание

## Время

1

Разложите карточки с названием фаз и этапов реализации проектов в правильной последовательности

10 мин



# Карта реализации проекта по оптимизации потока/процесса



# 6

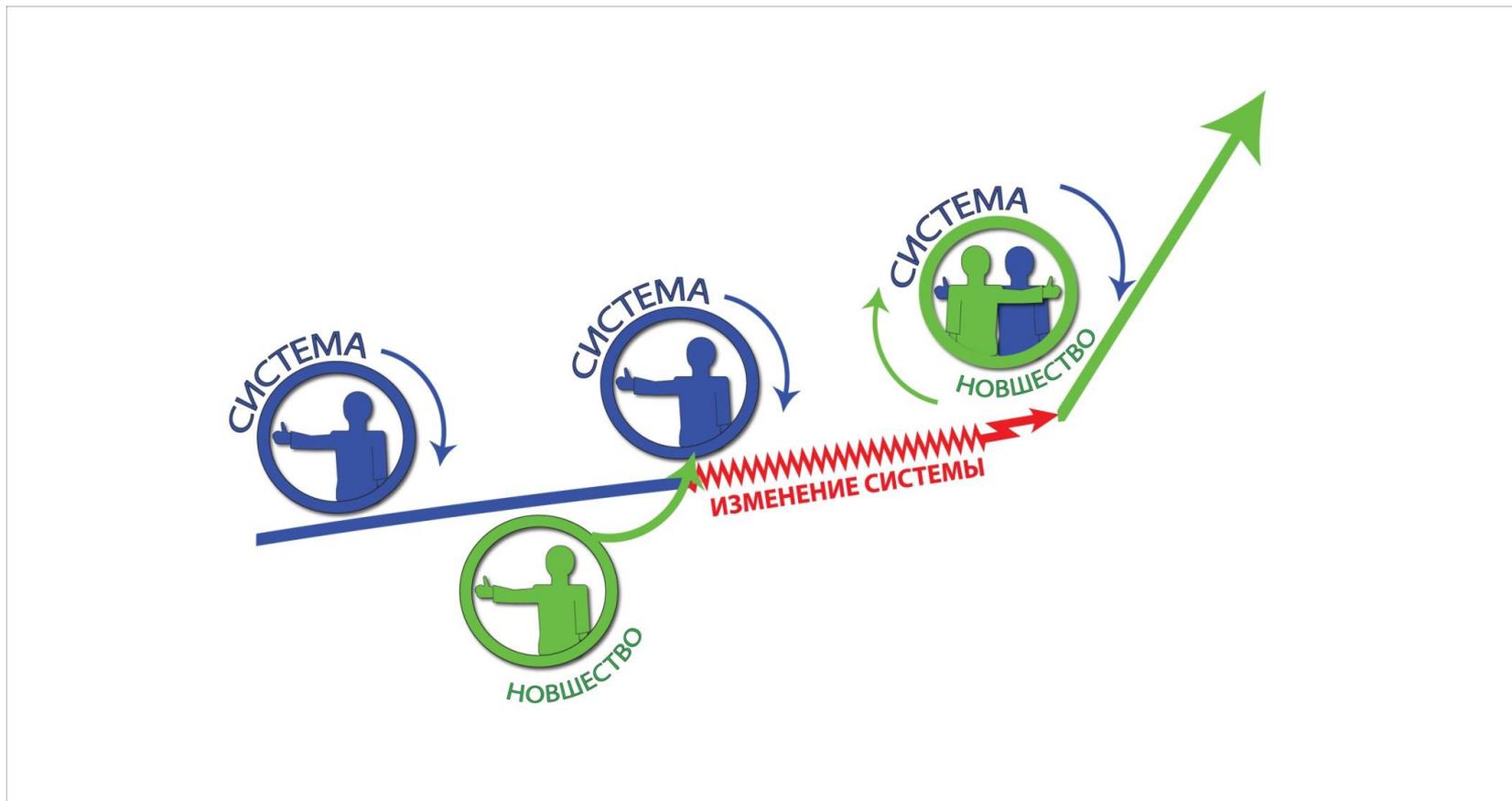
## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ И





Как люди обычно реагируют на нововведения и изменения?

# Новшество всегда вторгается





**НЕИЗВЕСТНОСТЬ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ВЫЗЫВАЕТ СТРЕСС**

# Наиболее тревожащие предположения



- 2 Непонятно, что будет в будущем в связи с изменением
- 3 Боязнь, что будет больше работы/обязанностей
- 4 Боязнь финансовых потерь
- 5 Усиление рутины, бюрократизация
- 6 Непонятно, зачем проводятся изменения
- 7 Ощущение неорганизованности, «хаоса»
- 8 Не хочется что-либо менять вообще, консерватизм
- 9 Больше контроля, меньше свободы в решениях/действиях
- 10 Сложно освоить новое, боязнь, что не справишься

Источник: исследование КОМКОН, 2009 г.

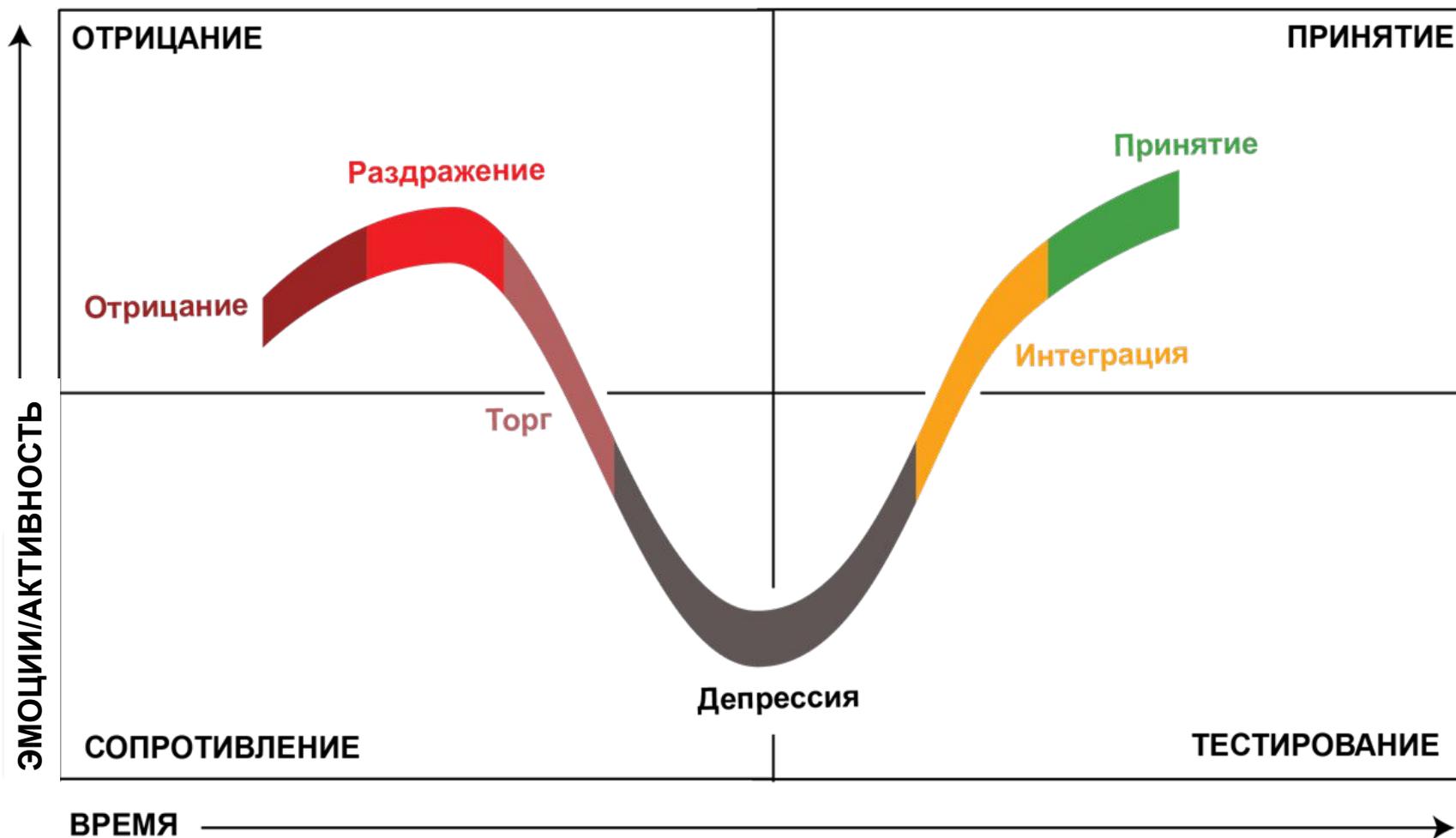
# Наиболее тревожащие предположения



2	Непонятно, что будет в будущем в связи с изменением	52 %
3	Боязнь, что будет больше работы/обязанностей	51 %
4	Боязнь финансовых потерь	47 %
5	Усиление рутины, бюрократизация	42 %
6	Непонятно, зачем проводятся изменения	42 %
7	Ощущение неорганизованности, «хаоса»	41 %
8	Не хочется что-либо менять вообще, консерватизм	39 %
9	Больше контроля, меньше свободы в решениях/действиях	35 %
10	Сложно освоить новое, боязнь, что не справишься	33 %

Источник: исследование КОМКОН, 2009 г.

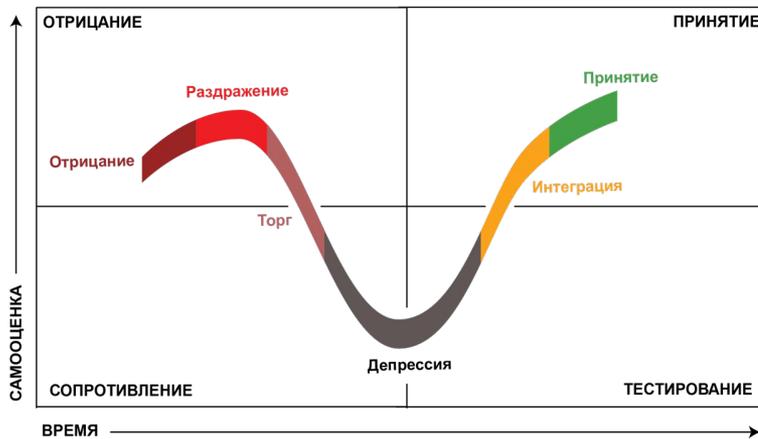
# Кривая изменений Кюблер-Росс



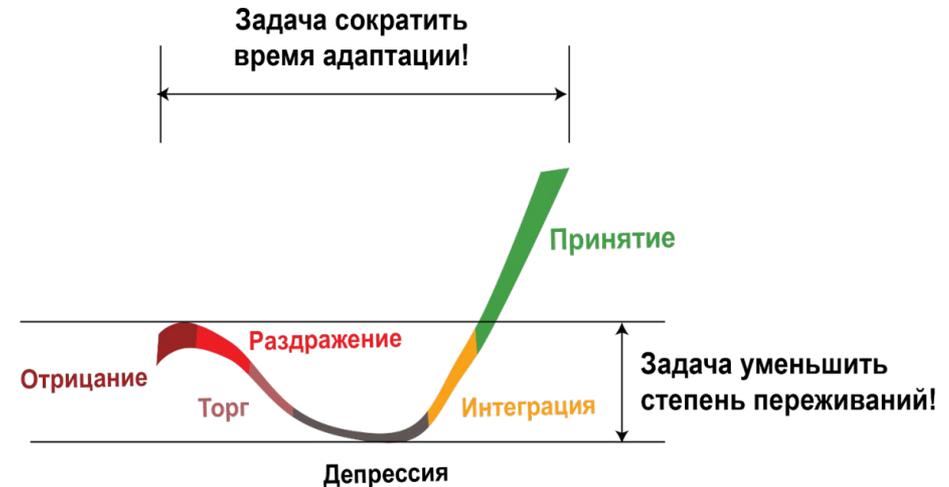
# Задача - уменьшить степень переживаний и сократить время адаптации



## Неуправляемый процесс



## Процесс с корректирующими мероприятиями



## Понимание этих стадий поможет

людям, переживающим изменения

- понимать, что то, что происходит нормально
- осознавать свои поступки
- осознавать, на какой стадии они

людям, проводникам изменений

- понимать поведение тех, кого касаются изменения
- определять на какой стадии человек находится и в зависимости от этого корректировать свои действия

# Модель управления изменениями ADKAR



- управлять личными и организационными изменениями
- определять барьерную точку
- разрабатывать корректирующие действия

## **Awareness**

Осознание необходимости изменений

## **Desire**

Желание участвовать и поддерживать изменения

## **Knowledge**

Знания о том, как изменяться

## **Ability**

Способность внедрять изменения

## **Reinforcement**

Закрепление изменений

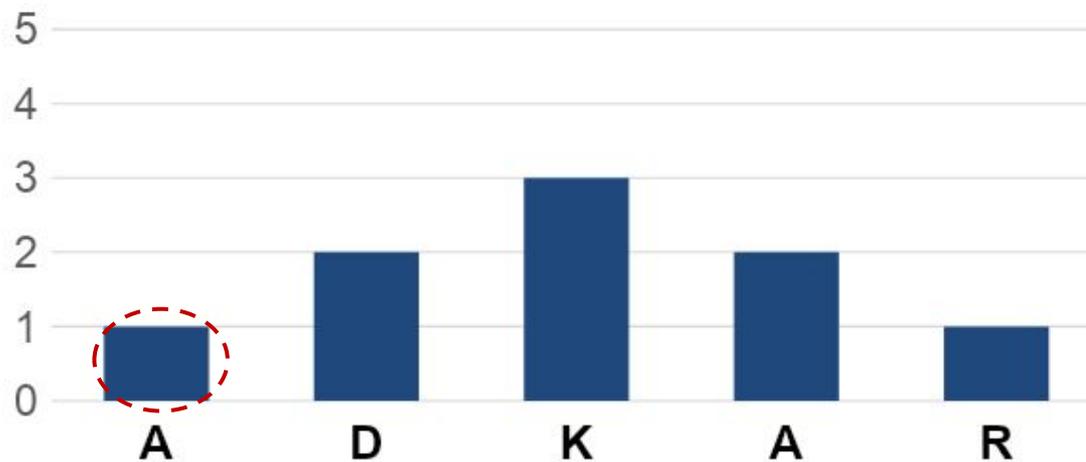
# От кого сотрудники хотят слышать об изменениях?



Зачем  
изменения  
нужны  
предприятию

Как изменения  
повлияют лично  
на сотрудника

Барьерная точка в модели ADKAR: фактор с оценкой менее 3 баллов, который находится ближе всего к старту изменений



Невозможно компенсировать элементы ADKAR за счет друг друга

# Практикум

## Задание

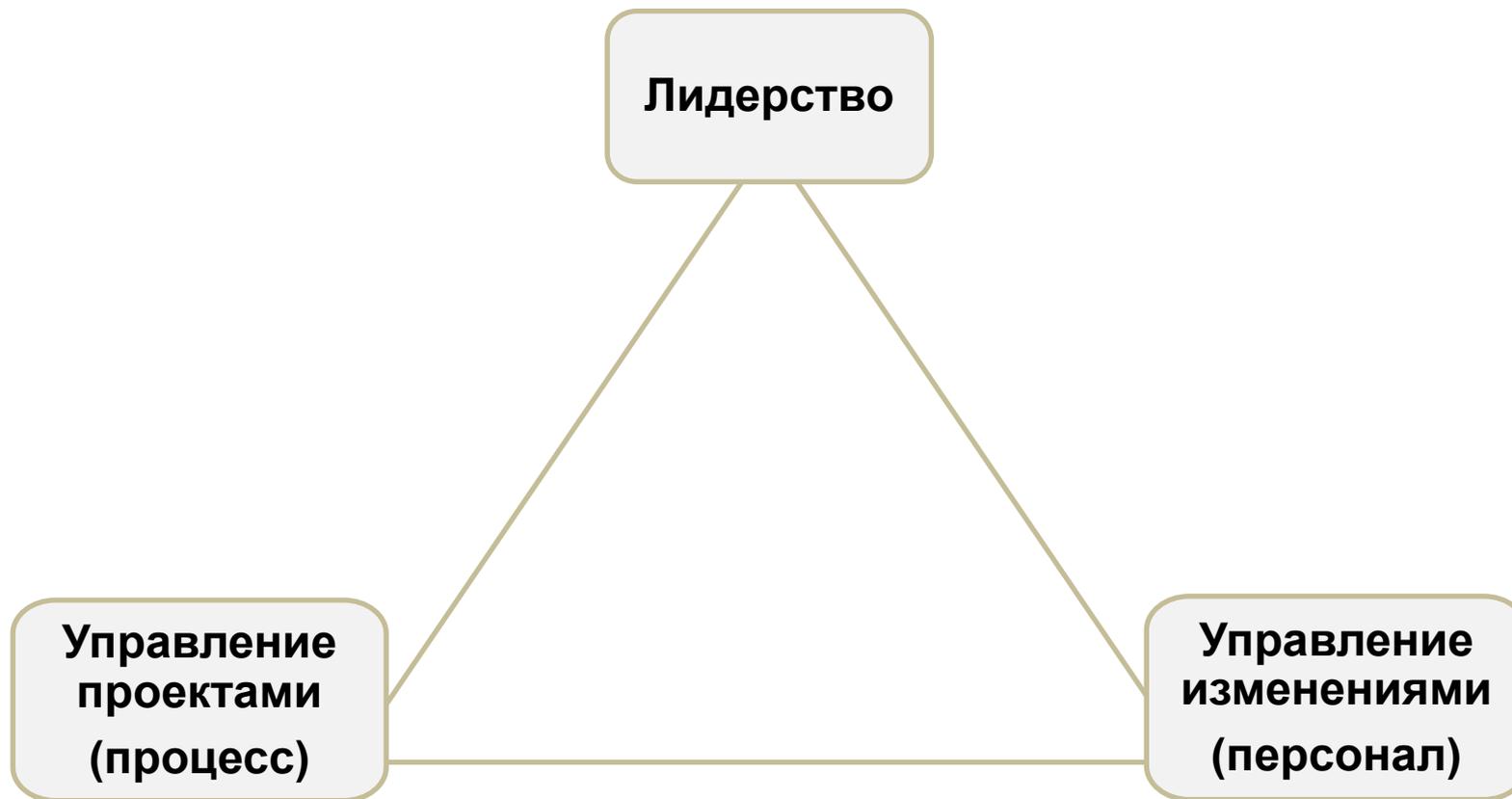
## Время

1

Разработайте план мероприятий для прохождения каждого этапа ADKAR при внедрении 5С на предприятии

15 мин





**Основной показатель управления изменениями:**  
участники процесса устойчиво изменили свое поведение в соответствии с изменившимся процессом, т.е. стали работать по-новому



Составьте свой **индивидуальный план действий**, как вы измените/дополните подход к реализации проектов на своих предприятиях?



---

**Спасибо за участие!**

