



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.

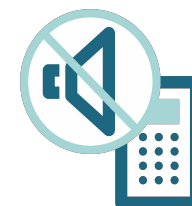
Вы научитесь:

- 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.

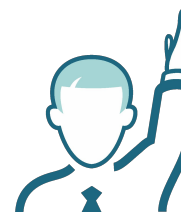


Что помогает
учиться
успешнее?

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

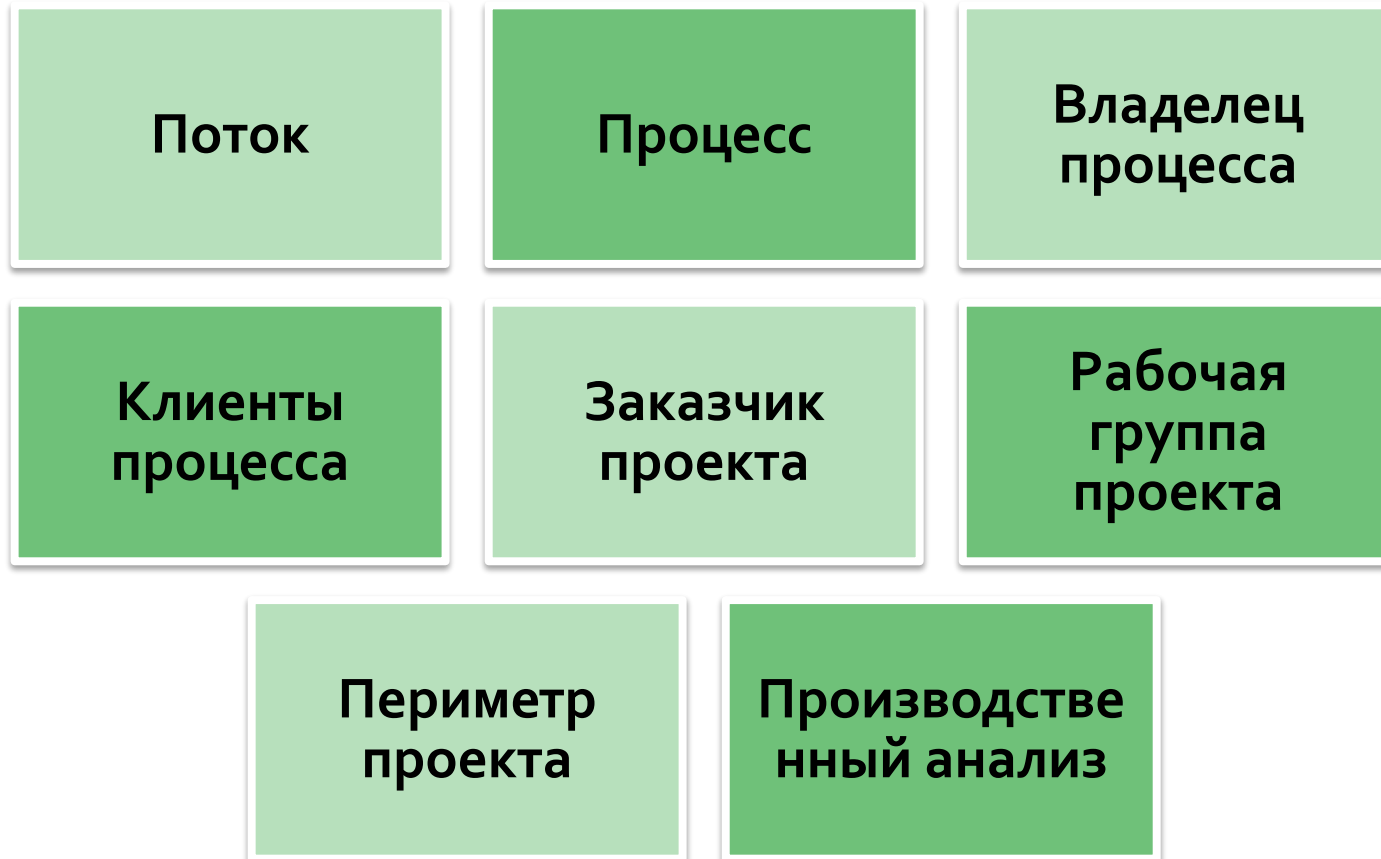


Параметр	ППУ	Проект по оптимизации
Наличие готового решения	Да	Нет
Объем изменений	1 изменение	Комплекс мер
Автор	1 человек	Команда проекта
Длительность внедрения	До 1 мес	От 3 до 6 мес
Периметр изменений	Как правило:	
	улучшения технического или организационного характера в пределах одного или нескольких 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.**



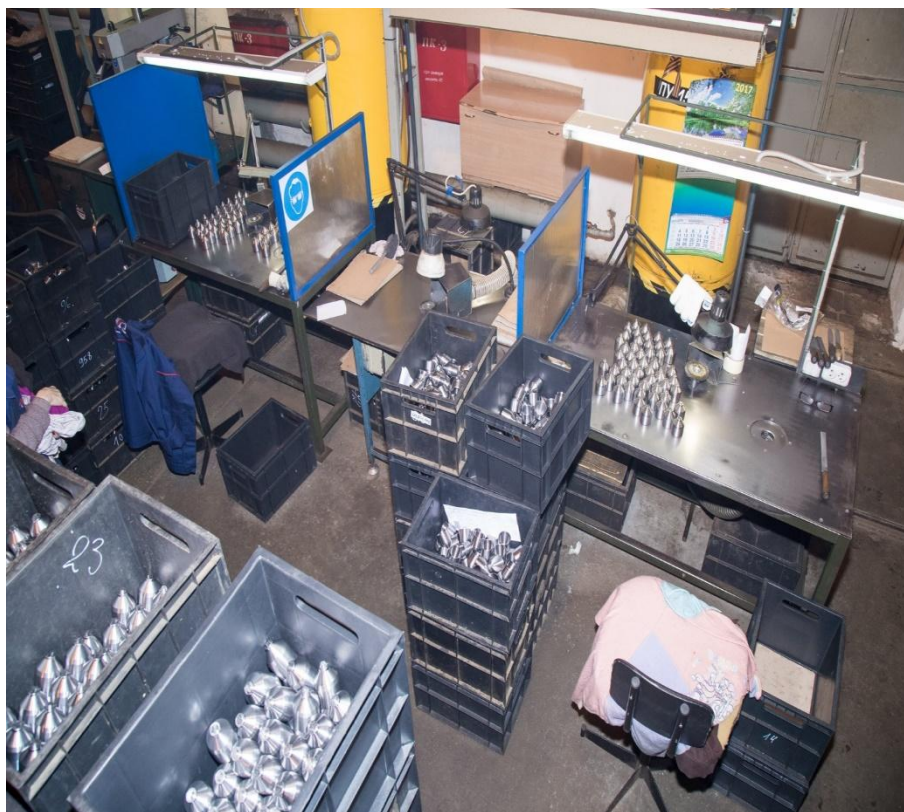
Разнообразие проектов по оптимизации



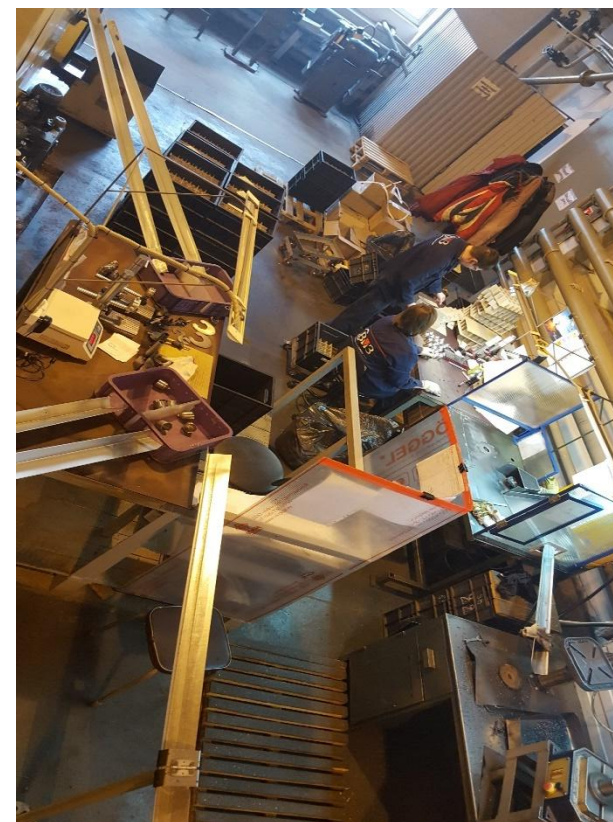
Внедрение поточной линии и уменьшения размера партии (АО СВМЗ)



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



- 1.1** Определение проблемы и выбор темы проекта
- 1.2** Анкетирование №1 клиентов процесса
- 1.3** Разработка и утверждение карточки проекта
- 1.4** Проведение стартового совещания и выпуск ОРД о реализации проекта
- 1.5** Организация информационного стенда проекта

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

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



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

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



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

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: Проектов 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



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

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

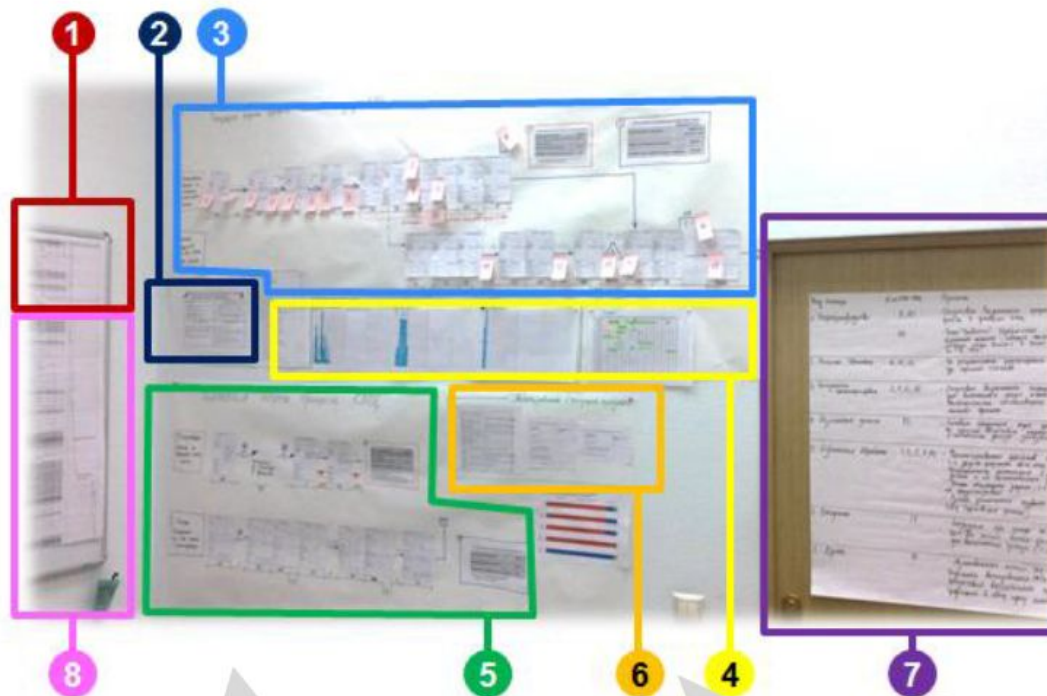


	ЗАЧЕМ?	<ul style="list-style-type: none">• Для мониторинга проекта в целом• Для мониторинга хода реализации мероприятий по оптимизации процесса• Для оценки прогресса в достижении целей проекта
	РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА	<ul style="list-style-type: none">• Организован информационный стенд проекта, размещена необходимая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

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

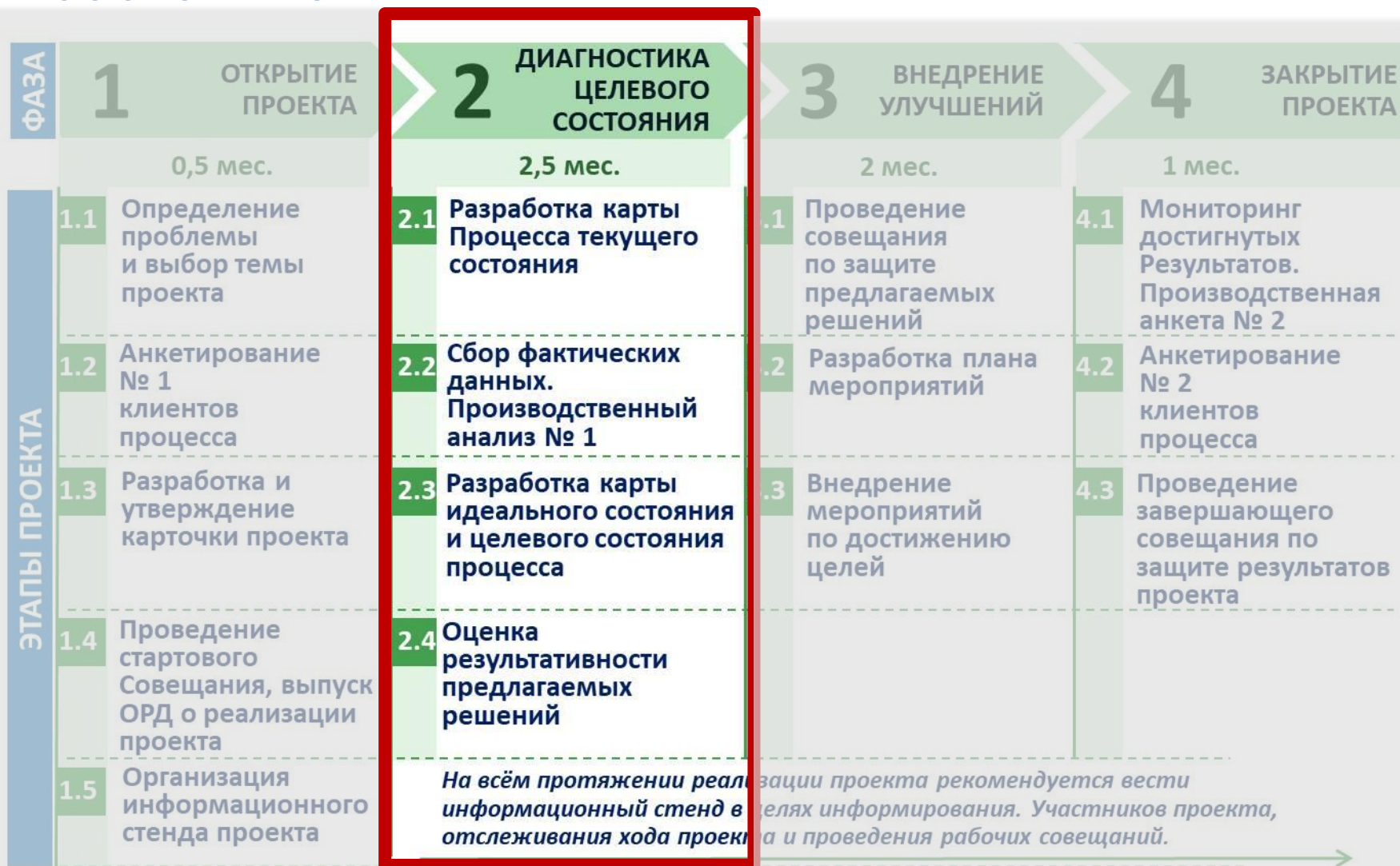


4

Фаза 2: диагностика и целевое состояние





Фаза 2: диагностика и целевое состояние



Этап 2.1: разработка карты процесса текущего состояния

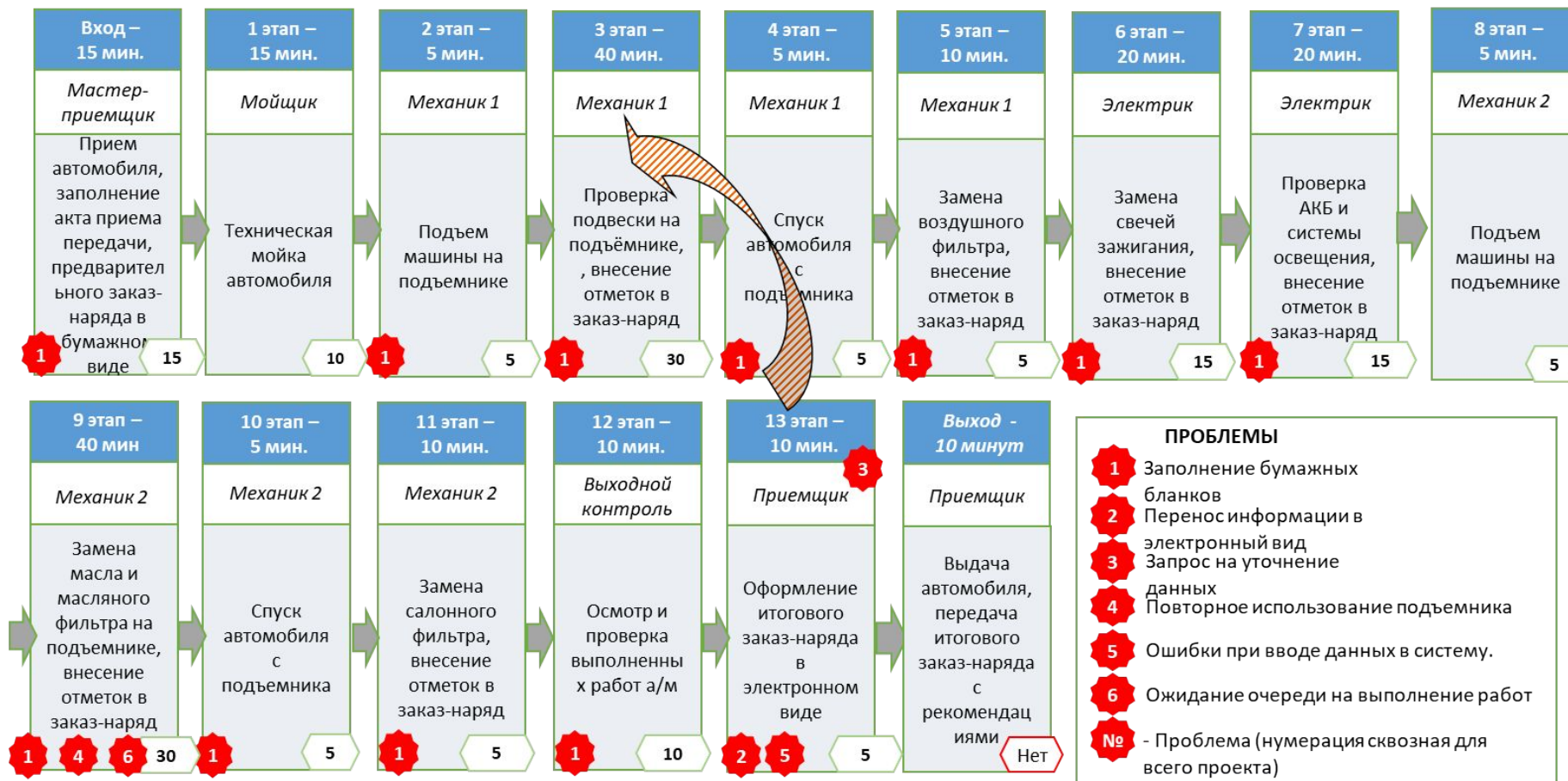


	ЗАЧЕМ?	<ul style="list-style-type: none">• Для детального определения всех шагов процесса, выявления потерь и проблем в процессе
	РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА	<ul style="list-style-type: none">• Составлена карта процесса текущего состояния и размещена на информационный стенд• Выявлены проблемы/потери

Пример карты текущего процесса «ТО автомобилей»



ИТОГО - ВПП 220 мин.



Этап 2.2: производственный анализ №1

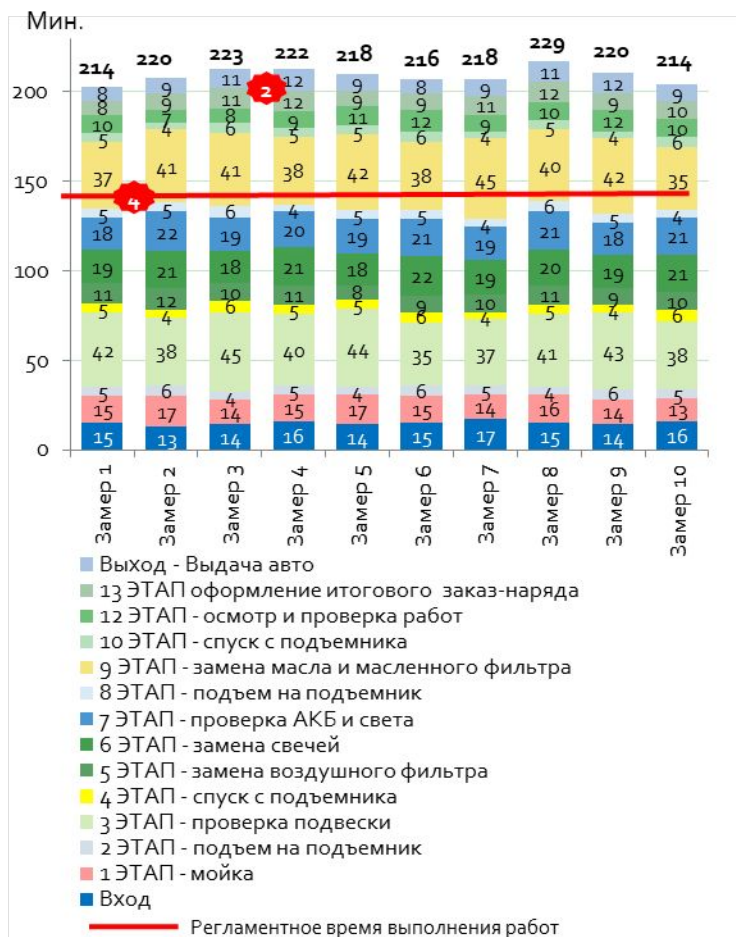


❓	ЗАЧЕМ?	<ul style="list-style-type: none">• Для сбора статистики и выявления отклонений от целей проекта, определения коренных причин отклонений и разработки решений по их устранению
✅	РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА	<ul style="list-style-type: none">• Определены фактические данные по показателям процесса до улучшения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

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



Мониторинг ВПП по каждому этапу процесса



Анализ и решение проблем

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

№ - Проблема (нумерация сквозная для всего проекта)

Заполняется при выявлении новых проблем

Для внесения в план мероприятий после оценки результативности решений

Этап 2.3: разработка карты целевого

состояния

(и идеального – для проектов по оптимизации

потоков)

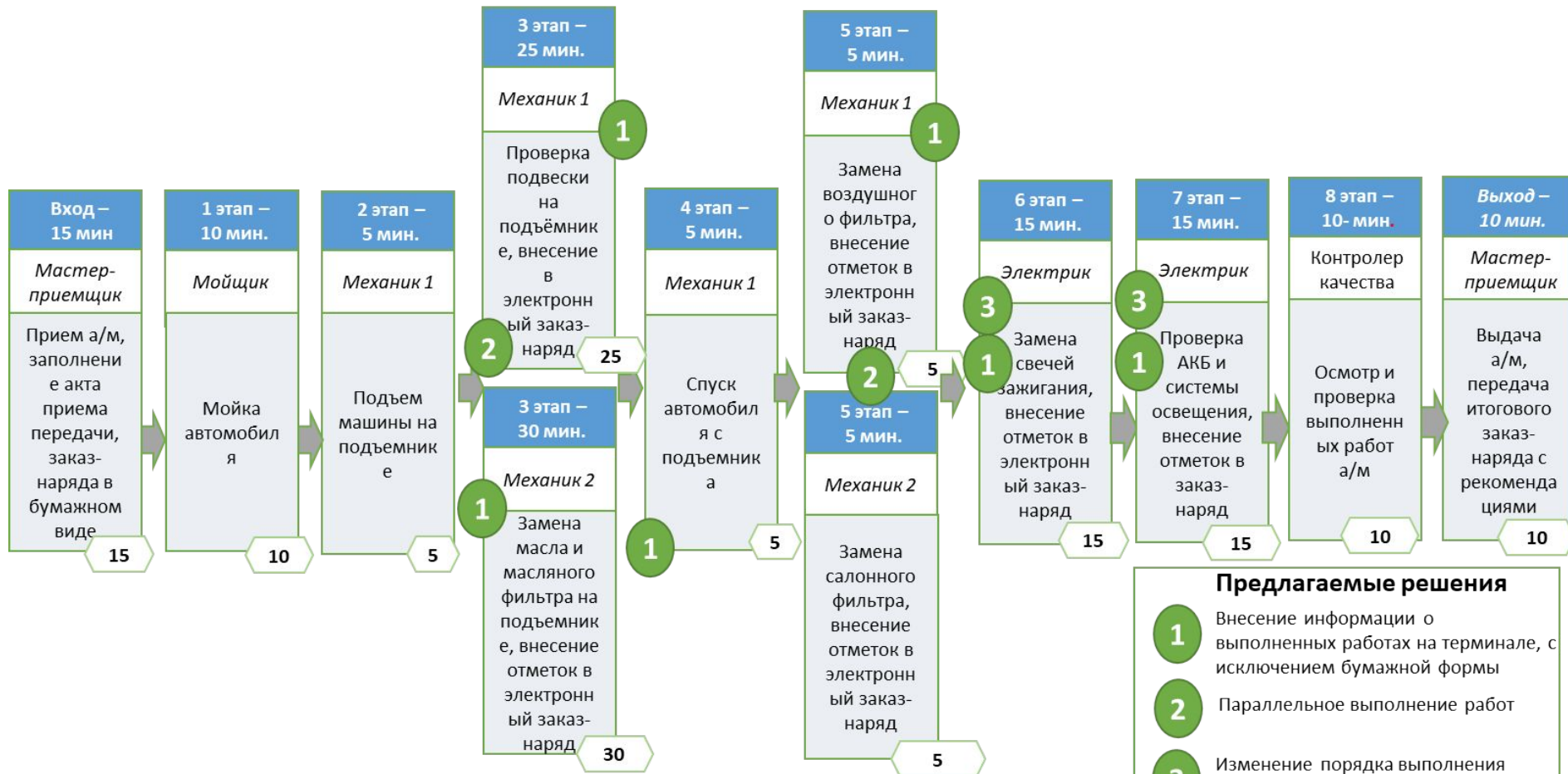


	ЗАЧЕМ?	<ul style="list-style-type: none">• Для визуализации целевого состояния процесса на момент завершения проекта
	РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТАПА	<ul style="list-style-type: none">• Разработана карта процесса целевого состояния (и идеального – для проектов по оптимизации потоков)• Предложены решения по улучшению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

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



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

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"> 1. Внедрить стандарт работы одновременного обслуживания двумя механиками. 2. Обучить персонал. 3. % от повышения выручки направить на повышение зарплаты исполнителям.
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"> 1. Внедрить стандарт работы одновременного обслуживания двумя механиками. 2. Обучить персонал. 3. % от повышения выручки направить на повышение зарплаты исполнителям.



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



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

Этап 3.2: разработка плана мероприятий



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

Принципы разработки плана мероприятий



ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ (ФРАГМЕНТ)

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

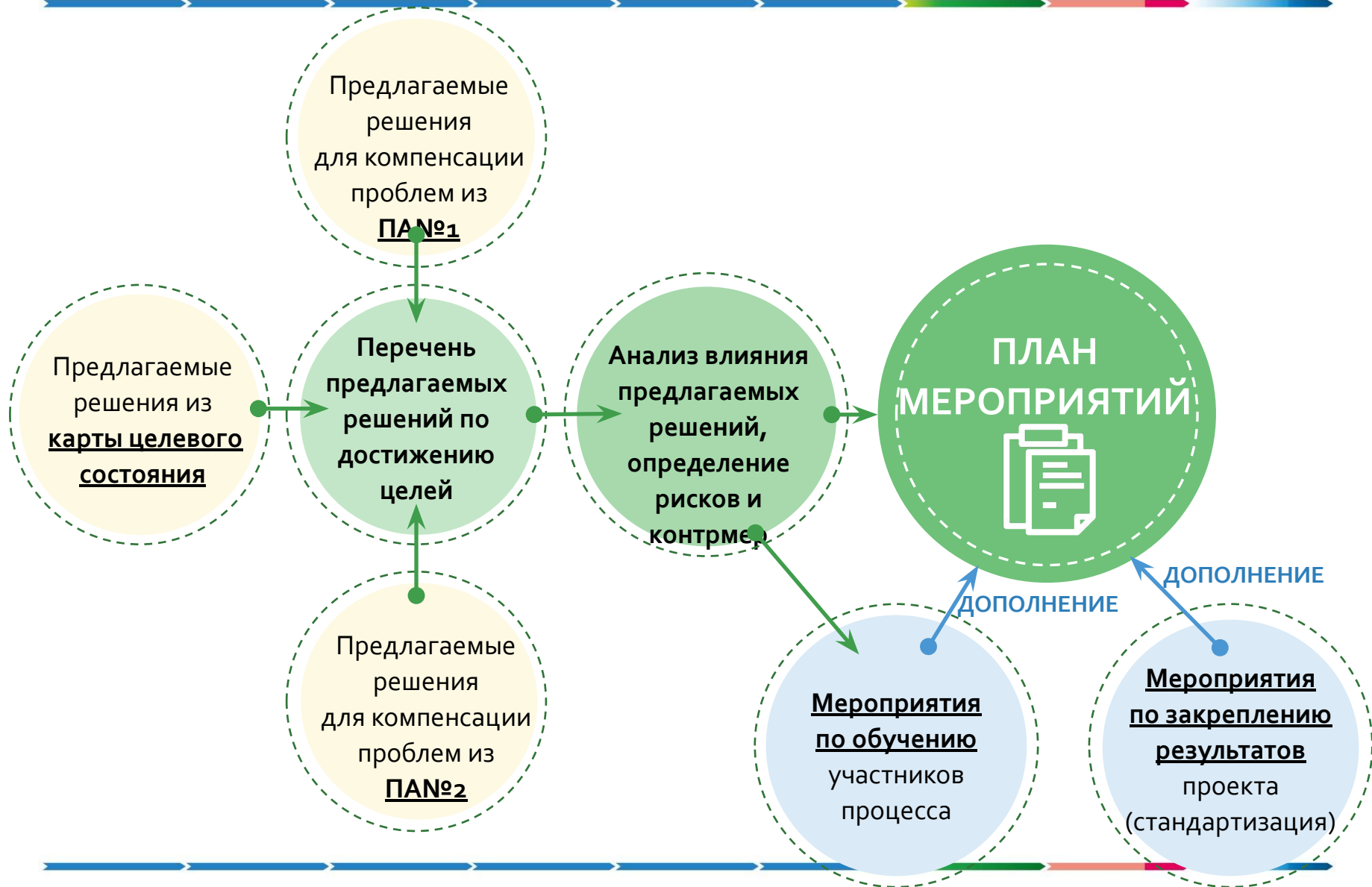
№	Проблема	№	Мероприятие	Эффект	Отв.	Сроки	2014																Статус	Примечание
							Март				Апрель				Май									
							5-7	10-14	17-21	24-31	1-4	7-11	14-18	21-25	28-30	1-2	5-9	12-16	19-23					
1	Задержки из-за последовательного согласования документов с предприятиями разработчиками, затем с АЭС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

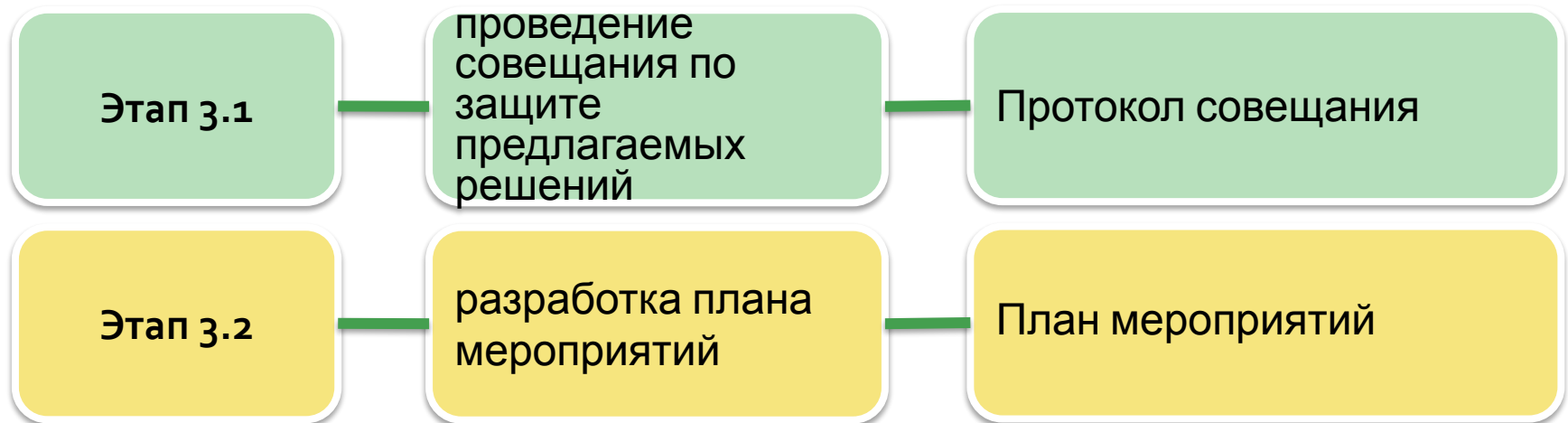
Время

1

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

10 мин

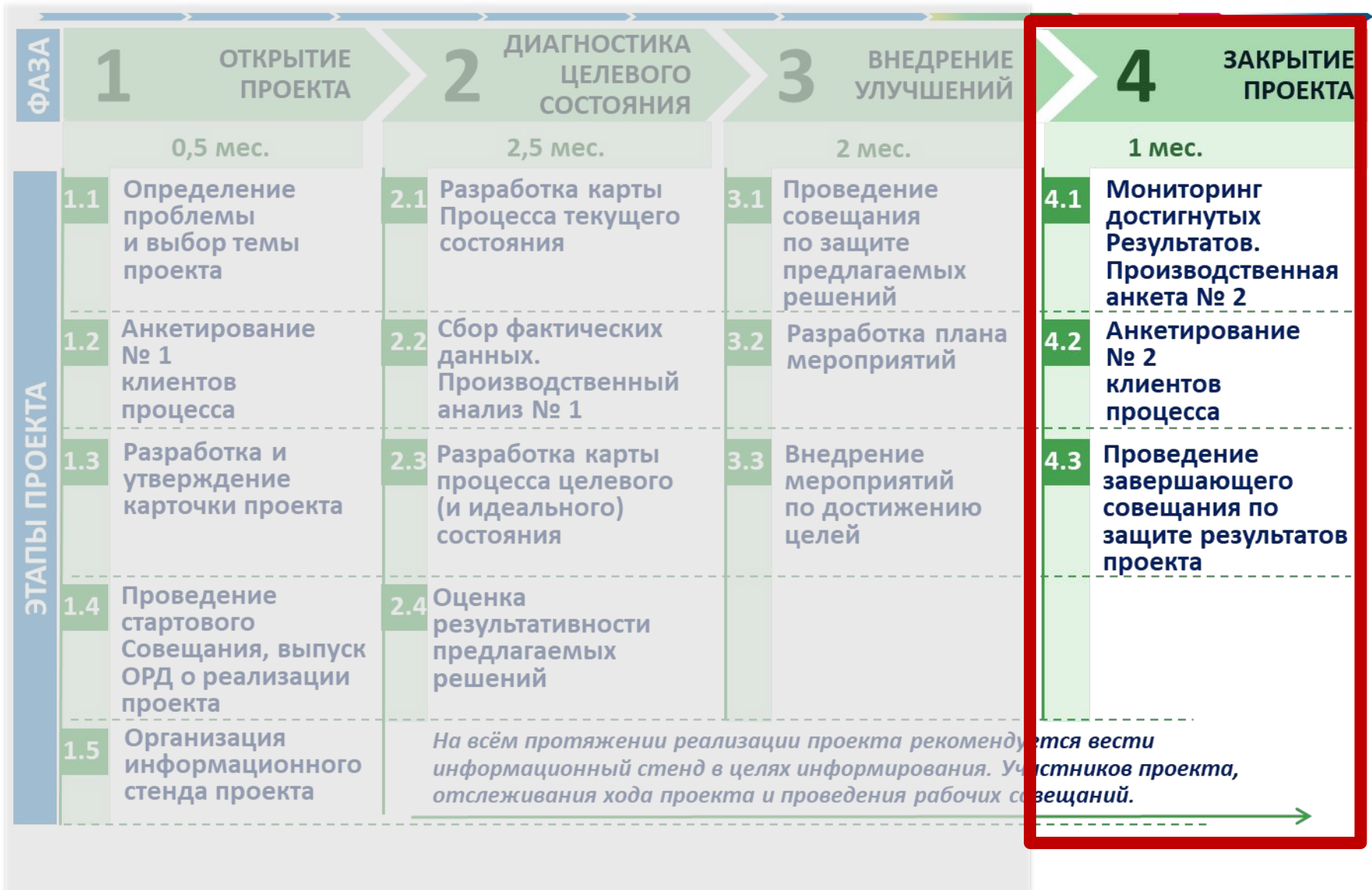




**Фаза 4: закрытие
проекта**



Фаза 3: внедрение улучшений



Этап 4.1: мониторинг достигнутых результатов. ПАН №2



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

Этап 4.2: анкетирование №2 клиентов процесса



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

Этап 4.3: завершающее совещание по защите результатов проекта



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

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



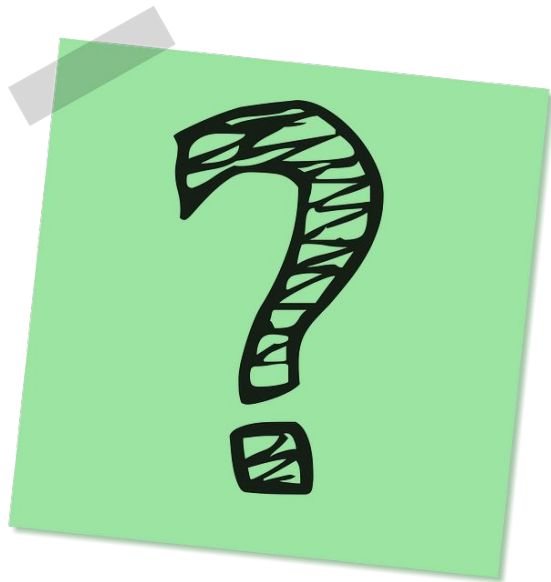
Карта реализации проекта по оптимизации потока/процесса



6

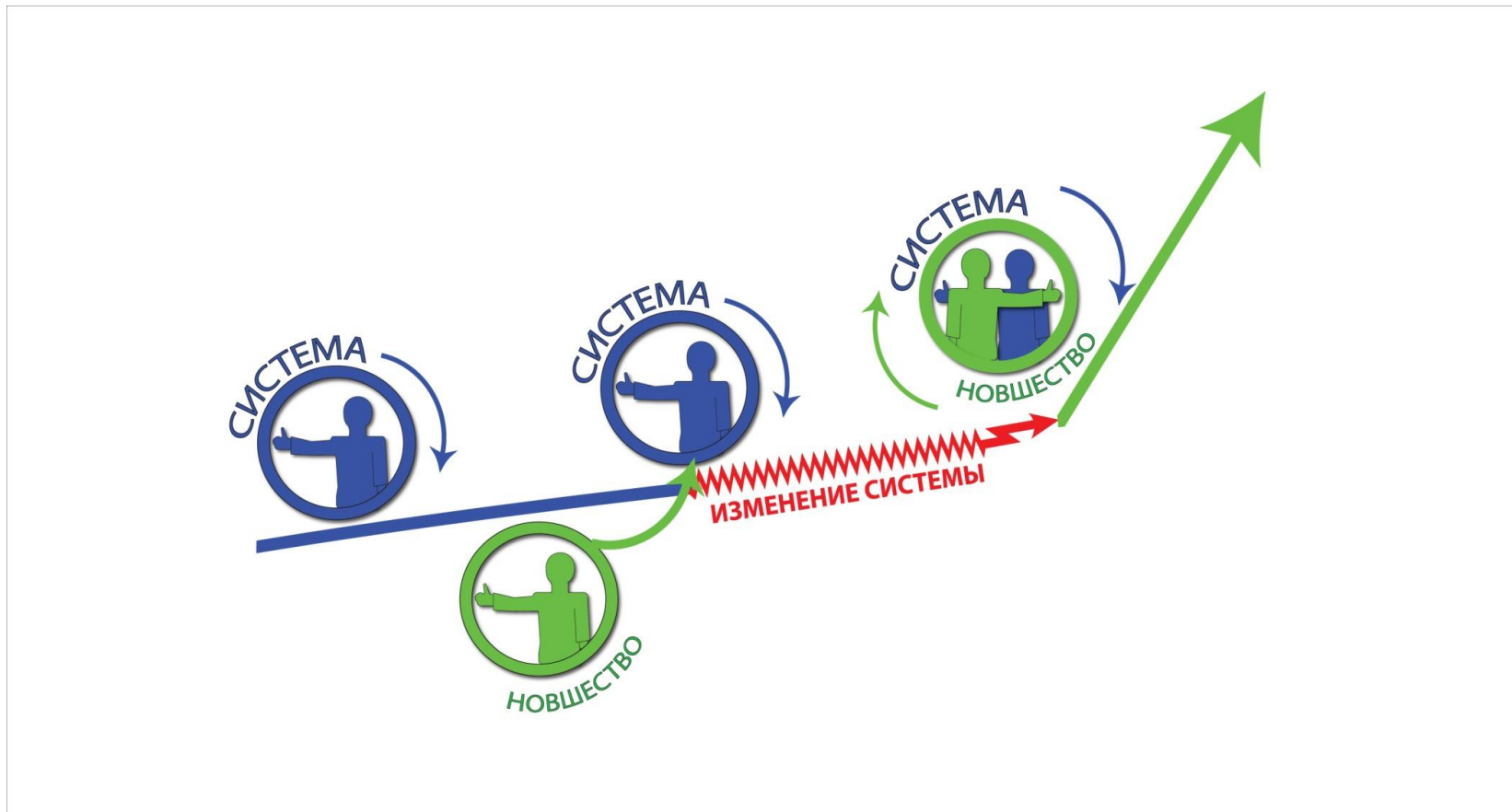
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ И





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.

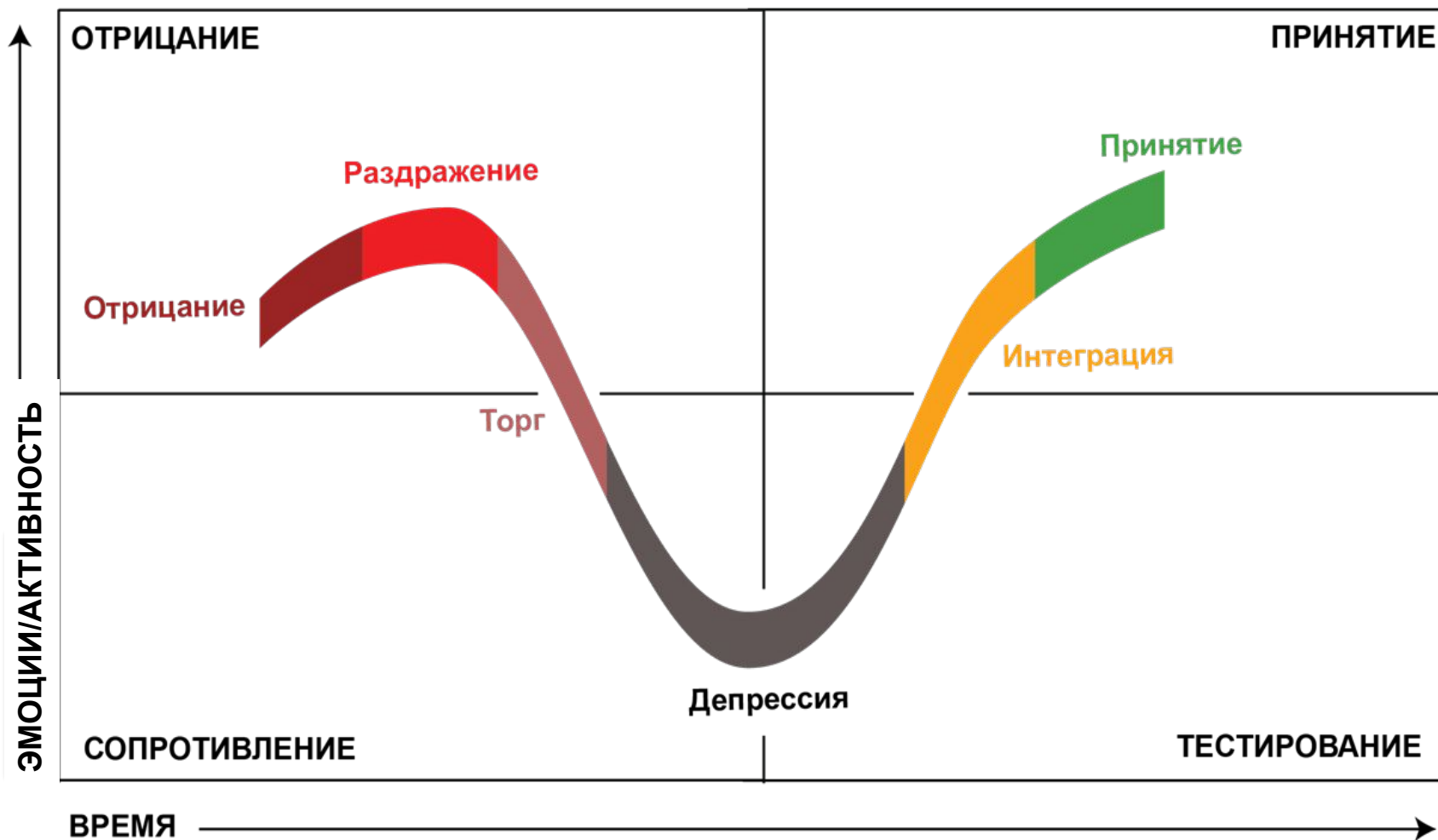
Наиболее тревожащие предположения



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.

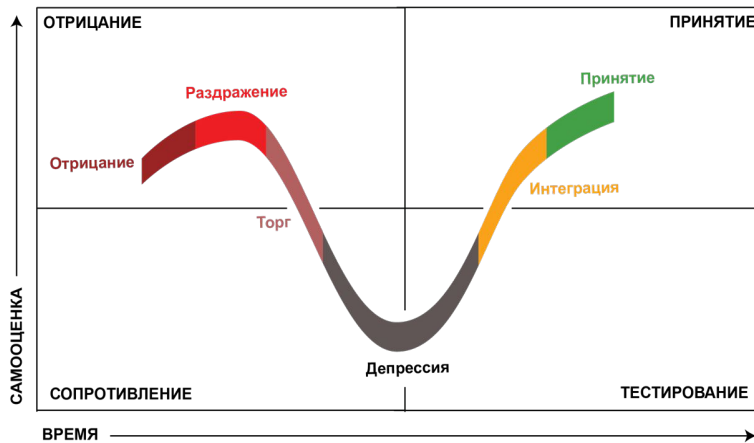
Кривая изменений Кюблер-Росс



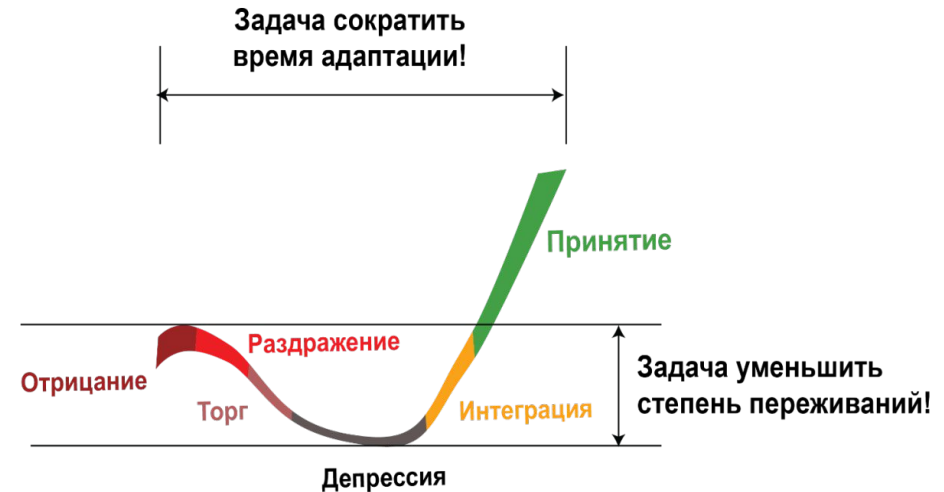
Задача - уменьшить степень переживаний и сократить время адаптации



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

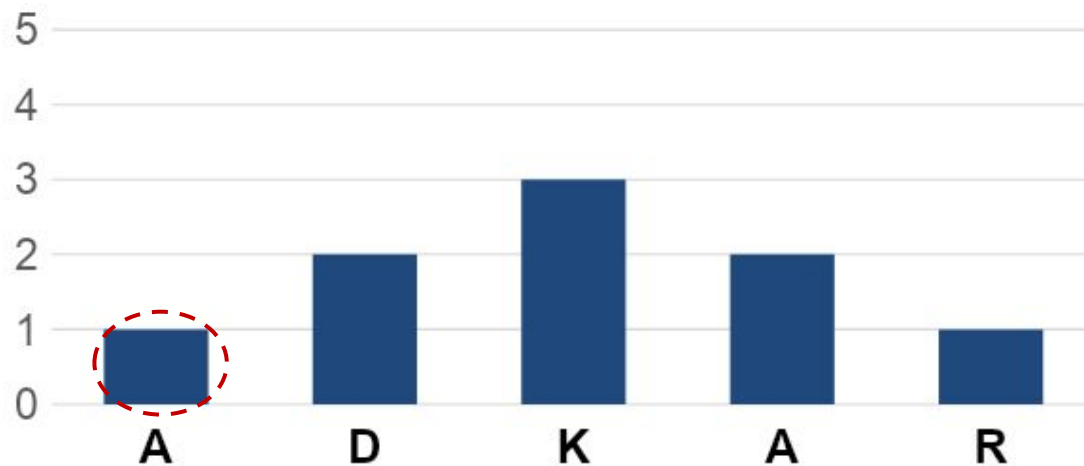
От кого сотрудники хотят слышать об изменениях?



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

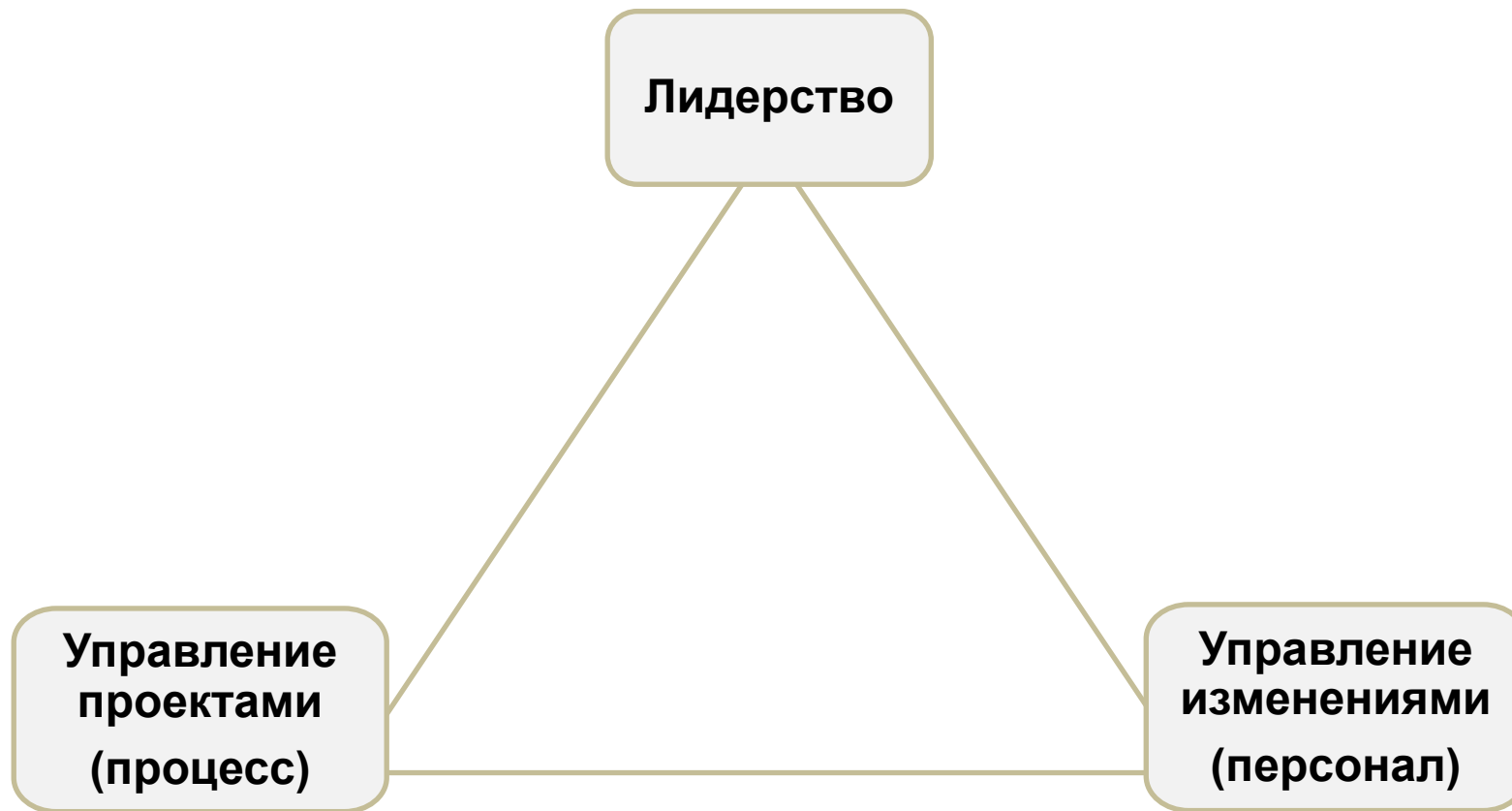
Время

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!

