

Внедрение процессного управления с элементами клиентоцентричности



Глоссарий - словарь специальных терминов

Жизненный цикл проекта – пошаговый перечень действий, подробный сценарий исполнения процесса. Скрипт помогает стандартизировать и автоматизировать процесс на уровне исполнителя.

Этап проекта – часть жизненного цикла

Шаг этапа проекта – пункт жизненного цикла

Шаблон – инструмент, который нужно заполнить для исполнения шага

Сервис – способ организации процессов при взаимодействии клиента с услугами и функциями или соответствующими клиентскими путями, направленный на улучшение опыта взаимодействия клиента с органами и организациями.

Жизненная ситуация – обстоятельства, формирующие у клиента ряд потребностей, в связи с которыми появляется возможность или необходимость получения каких-либо услуг.

Клиентский сегмент – это группа клиентов, схожих по какому-либо признаку или совокупности признаков. Можно определить сегменты с использованием имеющихся данных о клиентах, либо на основе собственного опыта. При сегментации необходимо ориентироваться на схожие характеристики клиентов.

Профиль клиентского сегмента – совокупность фактов, сведений и общих характеристик, присущих группе клиентов, схожих по какому-либо признаку или совокупности признаков;

Поток создания ценности – описание клиентского пути в виде алгоритмов и схем, в табличной, графической или смешанной формах;

Стартовое событие – первый шаг в процессе, который инициирует событие;

Действие – часть целого процесса;

Финальное событие – последний шаг в процессе, который финализирует событие;

Потребность клиента – необходимость достижения результата, решения задачи или вопроса, реализуемая клиентом посредством получения услуг и сервисов;

Опыт клиента – уникальная последовательность шагов на клиентском пути, в рамках которых клиент совершает определенные действия с целью получения ценностного результата;

Точки касания с клиентом – любое взаимодействие с продуктом или услугой, способное повлиять на его восприятие и принятие дальнейших решений.

Метрики – это стандартный набор параметров для оценки результатов проекта, который включает количество действий в процессе, время процесса, количество сотрудников, участвующих в процессе и т.д.

Гемба – активность, проводимая с целью сбора реальной информации по месту и процессу (время, действия, количество задействованных сотрудников, квадратура, доступность, техническая инфраструктура).

Обзор – активность, проводимая для демонстрации Заказчику и другим заинтересованным сторонам промежуточных итогов процесса, работоспособной версии продукта (инкремента).

Жизненный цикл проекта по улучшению сервисов

Этап 1 Подготовка и открытие проекта (1 неделя)

Шаг 1.1 Проведение стартового совещания (стартапа)

Шаг 1.2 Описание проблемы и показателей, критичных для здоровья сервиса.

Шаг 1.3 Определение границ процесса на высоком уровне

Шаг 1.4 План поставок ценностей

Шаг 1.5 Заполнение карточки устава проекта

Шаг 1.6 Издание локальных распорядительных документов (согласование старта проекта с лицом, принимающим решение)

Шаг 1.7 Создание общего пространства для работы команды

Этап 2 Диагностика и целевое состояние (1 - 4 недели)

Шаг 2.1 Сбор информации о жизненной ситуации, сервисах и клиентах

Шаг 2.2 Карта ПСЦ идеального состояния

Шаг 2.3 Поход на гемба

Шаг 2.4 Карта ПСЦ текущего состояния

Шаг 2.5 Анализ идеального и текущего состояний

Шаг 2.6 Мозговой штурм

Шаг 2.7 Карта ПСЦ целевого состояния

Шаг 2.8 Тестирование ПСЦ целевого состояния

Шаг 2.9 Формирование сводной таблицы метрик по процессу

Шаг 2.10 Обзор результатов

Этап 3 Интеграция. Внедрение улучшений (1 - 2 недели)

Шаг 3.1 Обучение операционных сотрудников

Шаг 3.2 Доработка продукта (при необходимости)

Шаг 3.3 Создание карты стандартной операционной процедуры. Подготовка легализующих документов

Шаг 3.4 Оценка достижения целевых показателей

Шаг 3.5 Сбор обратной связи от владельцев процесса и операционных сотрудников

Целевое состояние

Этап 4 Закрытие проекта. Верификация и валидация (1 неделя)

Шаг 4.1 Проектный блок: Передача контрольных показателей и графика контроля в контрольную группу (аналитический центр). Информирование заинтересованных сторон о новом продукте (улучшенном сервисе)

Шаг 4.2 Проектный блок: Формирование коробки для тиражирования (в случае необходимости)

Шаг 4.3 Командный блок: ретроспектива

Шаг 4.4 Командный блок: Работа с предложениями по улучшению работы в проекте

Шаг 4.5 Командный блок: архивация проекта

Шаг 1.1 Проведение стартового совещания (стартапа)

Описание: Активность, с помощью которой начинается работа над компонентами проектной деятельности, а также определяются роли и метрики компонентов.

Цели: Запуск работы над компонентами проектной деятельности, фиксация договоренностей, определение ролей.

Фокус внимания:

- правильное понимание пожеланий Заказчика;
- вовлеченность заинтересованных лиц;
- фиксация проектного продукта и критериев готовности.

Роли (состав участников): Администратор проекта, Заказчик, команда, все заинтересованные стороны.

Продолжительность: до 50 минут.

Результаты: определены цели и образ результата компонента проектной деятельности, определены роли участников компонента проектной деятельности, определены сроки реализации компонента проектной деятельности

Последовательность проведения:

1. Разморозка:
 - Поздороваться, объяснить цель активности и последовательность действий.
 - Спросить, есть ли у присутствующих вопросы и предложения по озвученным целям и последовательности действий.
1. Действия в активности:
 - Администратор - провести интервью с Заказчиком (выяснить, что именно хочет получить Заказчик в результате работы над компонентом проектной деятельности);
 - Все присутствующие - определить роли (руководитель проекта, член команды, эксперт).
 - Администратор - провести интервью с заинтересованными сторонами, учитывая мнение экспертов;
 - Все присутствующие - определить границы проекта (границы работы проектной команды);
 - Заказчик и руководитель компонента проектной деятельности - после формирования команд согласовывать состав команд, либо внести изменения.
 - Администратор - зафиксировать достигнутые договоренности.
1. Заморозка:
 - Проговорить достигнутые договоренности.
 - Уточнить у участников еще раз, нет ли блокирующих возражений.
 - Кратко проговорить следующие шаги.
 - Поблагодарить всех и завершить активность.

Шаг 1.2 Описание проблемы и показателей, критичных для здоровья сервиса.

Автор (кто узнал о проблеме, боли)	описание триггера (боли)	образ результата по SMARTER (одним предложением) S - конкретный M - измеримый A - достижимый R - результат T - ограниченный по времени E - актуализирующий O - описательный
Заинтересованная сторона ↓	Описание показателя ↓	показатель критичный для здоровья сервиса (цифровой) ↓
Ожидания Заказчика:		
Ожидания клиента (UX)		
Ожидания поставщика		

Визуализация шаблона

Описание: Инструмент для описания и фиксации цифровых показателей, характеризующих ожидания от реализации компонента проектной деятельности с трех сторон: Заказчика, Клиента улучшаемого сервиса, Поставщика (внутреннего клиента).

Цели: Достижение договоренностей между членами команды и заинтересованными сторонами о критичных для здоровья сервиса показателях - недостижение которых будет сигнализировать о том, что сервис нельзя считать здоровым (и наоборот).

Фокус внимания:

- правильное понимание пожеланий заинтересованных сторона;
- вовлеченность заинтересованных сторон;
- фиксация достигнутых договоренностей.

Роли (состав участников): Администратор проекта, Заказчик, команда, все заинтересованные стороны.

Продолжительность: до 50 минут.

Результаты: определены критичные для здоровья сервиса показатели

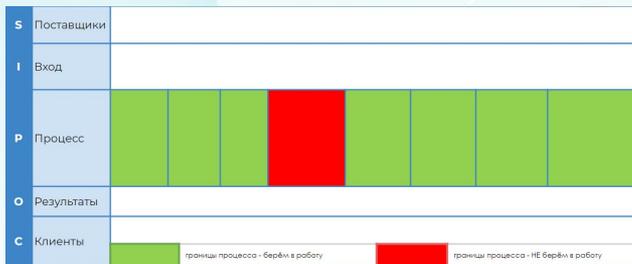
Последовательность проведения:

1. Разморозка:
 - Поздороваться, объяснить цель активности и последовательность действий.
 - Спросить, есть ли у присутствующих вопросы и предложения по озвученным целям и последовательности действий.
1. Действия в активности:
 - Администратор - напомнить о договоренностях, достигнутых на стартовом совещании
 - Все присутствующие - провести мозговой штурм для заполнения представленного шаблона
 - Администратор - зафиксировать достигнутые договоренности.
1. Заморозка:
 - Проговорить достигнутые договоренности.
 - Уточнить у участников еще раз, нет ли блокирующих возражений.
 - Кратко проговорить следующие шаги.
 - Поблагодарить всех и завершить активность.

Шаг 1.2 Описание проблемы и показателей, критичных для здоровья сервиса. Шаблон

<p><i>Автор (кто узнал о потребности, боли)</i></p> <p>Генеральный директор</p>	<p><i>описание триггера (боли)</i></p> <p>услуга оказывается несвоевременно, в связи с чем у Клиента срываются сроки реализации проекта</p>	<p><i>образ результата по SMARTER (одним предложением)</i> <i>S - конкретный M - измеримый A - достижимый</i> <i>R - уместный T - ограниченный по времени</i> <i>E - вдохновляющий R - вознаграждающий</i></p> <p>До 01.09.2023 обеспечить: своевременное исполнение услуг на уровне 99%</p>
<p>Заинтересованная сторона</p> <p>↓</p>	<p><i>Описание показателя</i></p> <p>↓</p>	<p><i>показатель критичный для здоровья сервиса (цифровой)</i></p> <p>↓</p>
<p>Ожидания Заказчика:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - своевременное исполнение услуг - отсутствие жалоб - высокая оценка удовлетворенности Клиентов (анкетирование) 	<p>своевременность - 99%</p>
<p>Ожидания клиента (UX)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - получение услуги раньше установленного срока - низкая стоимость - постоянное сопровождение (связь с исполнителем) 	<p>срок исполнения сокращен на 30%</p>
<p>Ожидания внутреннего клиента</p>	<ul style="list-style-type: none"> - комплектность предоставляемой документации 	<p>отсутствие отказов по некомплектности заявки - ...</p>

Шаг 1.3 Определение границ процесса на высоком уровне



Визуализация шаблона

Описание: Один из инструментов описания бизнес-процессов. Позволяет верхнеуровнево, без подробностей, описать процесс. Состоит из 5 блоков:

S - supplier (поставщики) - субъекты процесса (физические или юридические лица), поставляющие входные элементы процесса: основную информацию, материалы, продукты и иные ресурсы. Поставщики бывают внешние или внутренние.

I - input (входы) - объекты, претерпевающие изменения в ходе выполнения действий (информация, документы, материально-технические ресурсы, финансы и прочее), передаваемые в процесс для успешного завершения.

P - process (процесс) - взаимосвязанные операции и (или) подпроцессы бизнес-процесса, которые добавляют ценность конечному продукту или результату. Перечень действий, мероприятий, шагов из которых состоит процесс.

O - output (выходы) - ожидаемые результаты, ради которых предпринимаются действия (информация, документы, материально-технические ресурсы, которые создаются в ходе выполнения процесса). Выход одного процесса может быть непосредственным входом в следующий процесс. Входы и выходы подразделяются на внешние и внутренние.

C - customer (заказчики) или client (клиенты) - лица, получающие результаты или продукты процесса.

Цели: Определить границы процесса на высоком уровне, зафиксировать рамки процесса, в которых мы будем работать.

Фокус внимания:

- достижение договоренностей о границах процесса, в рамках которого команда будет улучшать сервис;
- вовлеченность заинтересованных сторон;
- фиксация достигнутых договоренностей.

Роли (состав участников): Администратор проекта, команда, эксперты.

Продолжительность: до 50 минут.

Результаты: определены границы процесса в рамках которого команда будет улучшать сервис;

Последовательность проведения:

1. Разморозка:
 - Поздороваться, объяснить цель активности и последовательность действий.
 - Спросить, есть ли у присутствующих вопросы и предложения по озвученным целям и последовательности действий.
1. Действия в активности:
 - Верхнеуровнево описать действия в процессе (от 3-х до 5 укрупненных действий).
 - Определить поставщиков по процессу Определить входы
 - Определить выходы
 - Определить клиентов
 - Отметить границы процесса, который команда берет в работу в данном проекте.
1. Заморозка:
 - Проговорить достигнутые договоренности.
 - Уточнить у участников еще раз, нет ли блокирующих возражений.
 - Кратко проговорить следующие шаги.
 - Поблагодарить всех и завершить активность.

Шаг 1.3 Определение границ процесса на высоком уровне. Шаблон

S	Поставщики	ФЛ, ЮЛ
I	Вход	Заявка на оказание услуги + комплект документов
P	Процесс	Желание сделать - Подает заявку - В работу, рассмотрение - Доп. инфа - Договор - Оплата - Исполнение услуг - Прием-передача
O	Результаты	-согласованная ответственным подразделением документация / тома рабочей ПД/РД. -письмо о не согласовании документации, томов рабочей ПД/РД
C	Клиенты	ФЛ, ЮЛ

Шаг 1.4 План поставок ценностей

Описание: Верхнеуровневое планирование поставок ценностей компонента проектной деятельности с указанием дат начала и окончания работ по каждой ценности (совокупность критериев готовности инкремента продукта компонента проектной деятельности).

Цели: Определение целей, объемов, сроков и продуктов работы над компонентом проектной деятельности; получение возможности дальнейшего планирования и детализации задач; получение быстрой обратной связи от Заказчика и Руководителя проекта; оперативная корректировка сроков, целей и задач компонента проектной деятельности; формирование единого информационного поля и единой концепции работы; понимание последовательности поставки инкремента продукта и его ценности.

Реальная оценка возможности команды поставить ценность

Фокус внимания:

- достижение договоренностей о сроках поставки и содержании поставок ценностей (с учетом сроков компонента проектной деятельности);
- вовлеченность заинтересованных сторон;
- фиксация достигнутых договоренностей.

Роли (состав участников): Администратор проекта, команда, эксперты.

Продолжительность: до 50 минут.

Результаты: заполнен шаблон План поставок ценностей, достигнуты договоренности внутри команды;

Последовательность проведения:

1. Разморозка:
 - Поздороваться, объяснить цель активности и последовательность действий.
 - Спросить, есть ли у присутствующих вопросы и предложения по озвученным целям и последовательности действий.
1. Действия в активности:
 - Ценность(ценности) как правило берутся из заполненного шаблона “Описание проблемы и показателей, критичных для здоровья сервиса” Шаг 1.2

*как правило достаточно описать что мы поставляем в этом проекте (этапе проекта) Поставка №1, а остальное заполнить в: Поставка №2
1. Заморозка:
 - Проговорить достигнутые договоренности.
 - Уточнить у участников еще раз, нет ли блокирующих возражений.
 - Кратко проговорить следующие шаги.
 - Поблагодарить всех и завершить активность.



Визуализация шаблона

Шаг 1.4 План поставок ценностей. Шаблон



04.08.2023

Обзор



11.08.2023

Обзор



18.08.2023

Обзор



25.08.2023

Обзор



01.09.2023

1 этап

2 этап

3 этап

4 этап

5 этап

Шаг 1.5 Заполнение карточки устава проекта

КАРТОЧКА УСТАВА

Название проекта:
Жизненная ситуация:
Название и номер сервиса:
Заказчик:

		202__	--			202__
--	--	-------	----	--	--	-------

Что показываем Заказчику? (образ результата, приемлемый для Заказчика)	
Минимум	
1	
2	
3	
Оптимум	
1	
2	
3	
Максимум	
1	

Описание: - обязательный и основной документ компонента проектной деятельности, в котором фиксируются все договоренности, обязанности, сроки исполнения.

Цели: Документальное оформление всех достигнутых договоренностей в одном одностороннем документе

Фокус внимания:

- отражение всех достигнутых договоренностей;
- вовлеченность заинтересованных сторон;
- фиксация достигнутых договоренностей.

Роли (состав участников): Администратор проекта, команда, эксперты, Заказчик, руководитель проекта.

Продолжительность: до 50 минут.

Результаты: заполнен шаблон План поставок ценностей, достигнуты договоренности внутри команды;

Последовательность проведения:

1. Разморозка:
 - Поздороваться, объяснить цель активности и последовательность действий.
 - Спросить, есть ли у присутствующих вопросы и предложения по озвученным целям и последовательности действий.
1. Действия в активности:
 - Заполнить название проекта.
 - Заполнить название жизненной ситуации, в которую входит сервис, который улучшает команда.
 - Заполнить название и номер сервиса, который улучшает команда.
 - Заполнить информацию о Заказчике проекта (ФИО, должность).
 - Указать сроки работы над проектом.
 - Определить и заполнить образ результата - то, что будет демонстрироваться Заказчику.
Min (минимум) - минимальные характеристики, которыми должен обладать продукт, для того, чтобы Заказчик его принял;
Opt (оптимум) - продукт обладает наилучшими для текущей ситуации характеристиками с точки зрения Заказчика;
Max (максимум) - набор характеристик, которыми должен обладать продукт в идеальном случае.
- Заполнить блоки: Администратор, Команда, Эксперты.
- карточку устава можно заполнять постепенно во время всех предыдущих шагов. На данном шаге она должна быть закончена и согласована с заказчиком.
1. Заморозка:
 - Проговорить достигнутые договоренности.
 - Уточнить у участников еще раз, нет ли блокирующих возражений.
 - Кратко проговорить следующие шаги.
 - Поблагодарить всех и завершить активность.

Шаг 1.5 Заполнение карточки устава проекта. Шаблон

КАРТОЧКА УСТАВА

Заказчик

Лучше фото, если нет то ФИО

Название проекта:

Жизненная ситуация:

Название и номер сервиса:

Администратор

Команда

Эксперты

Что показываем Заказчику? (образ результата, приемлемый для Заказчика)

Минимум

1

2

3

Оптимум

1

2

3

Максимум

1

Шаг 1.6 Издание локальных распорядительных документов (согласование старта проекта с лицом, принимающим решение)

Ссылка на приказ,
распоряжение и т.д.

Скриншот приказа,
распоряжения и т.д.

Описание: - подготовка и подписание документа, официально подтверждающего запуск компонента проектной деятельности.

Цели: Документальная верификация запуска компонента проектной деятельности

Фокус внимания:

- соблюдение норм, регулирующих документальное оформление приказов, распоряжений и т.д. в организации

Роли (состав участников): Администратор проекта, команда, эксперты, Заказчик, руководитель проекта.

Результаты: Официально оформлен документ, подтверждающий запуск компонента проектной деятельности;

Локальный распорядительный акт можно создавать и оформлять постепенно во время всех предыдущих шагов. На данном шаге он должен быть закончен и подписан.

Шаг 1.7 Создание общего пространства для работы команды

Фото

Ссылки на общие папки

Описание: - подготовка и оформления пространства для работы команды (как физического - кабинет, мебель, техника, шаблоны инструментов, так и цифрового - доски Мiro, общие облачные папки).

Цели: Создание единого пространства и информационного поля для работы команды

Фокус внимания:

- соблюдение правила: все находятся в одном месте и все знают где взять шаблоны для работы

Роли (состав участников): Администратор проекта, команда, эксперты, Заказчик, руководитель проекта. Пространство можно создавать и оформлять постепенно во время всех предыдущих шагов. На данном шаге оно должно быть окончательно оформят.