

Отдел по внедрению принципов бережливого управления Министерства по социальному, экономическому, инфраструктурному, пространственному планированию и развитию Забайкальского края

# Бережливое управление



**ЗАБАЙКАЛЬСКИЙ КРАЙ - ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕГИОН**

Методические материалы





01  
Введение

02  
5С в офисе

03  
Управление  
процессом

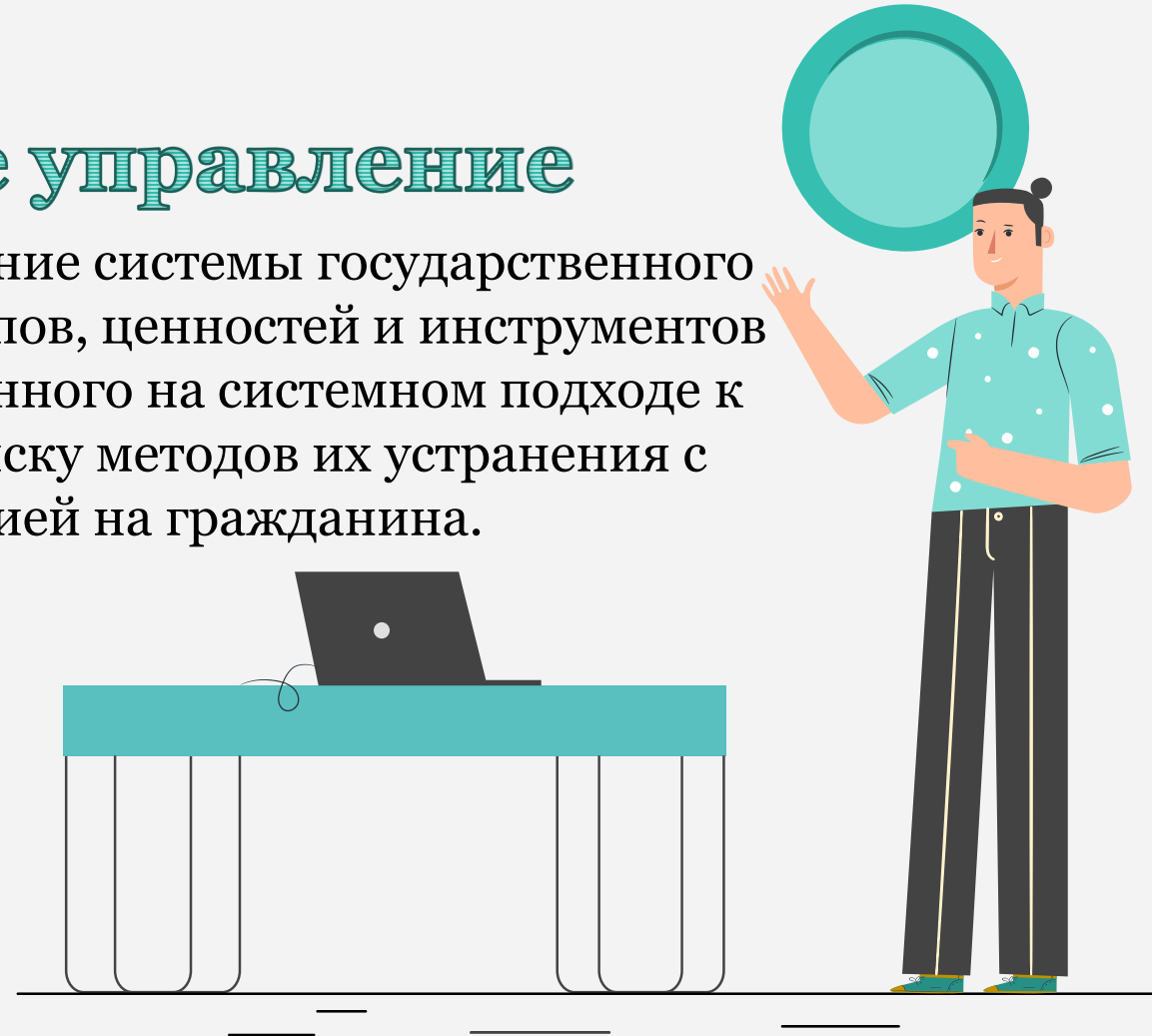
04  
Картирование

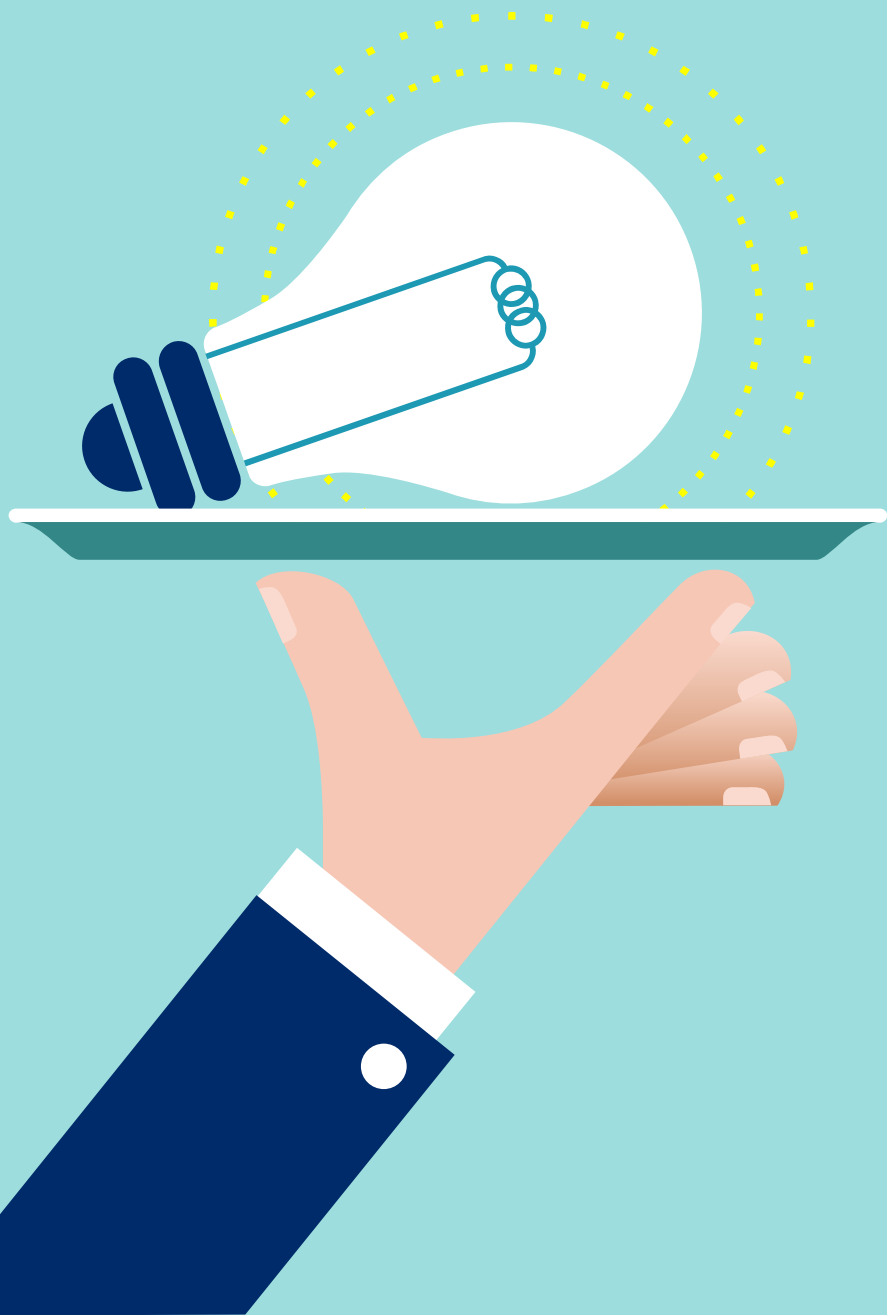
05  
Анализ проблем и  
работа с  
улучшениями

# Учись, меняйся, улучшай!

## Бережливое управление

– это непрерывное совершенствование системы государственного управления с применением принципов, ценностей и инструментов бережливого производства, основанного на системном подходе к выявлению скрытых потерь и поиску методов их устранения с максимальной ориентацией на гражданина.





- Процесс
- Клиент
- Ценность



# Кто такой клиент?

**Клиенты** – люди или организации, которые получают и используют результаты работы какого-либо процесса



# Ценность для клиента



**Минимум затрат**

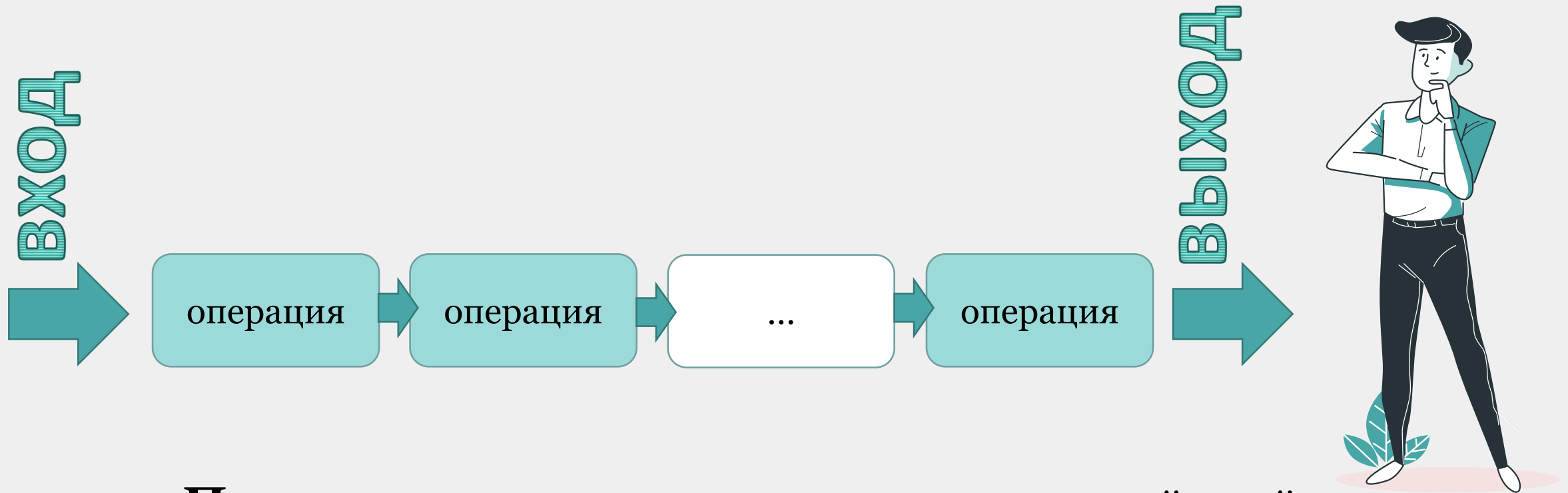


**Качественный результат**



**Результат точно в срок**

# Процесс



**Процесс** – совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата

**Бережливое управление** – концепция управления любым видом деятельности (образование, здравоохранение, санаторно-курортная отрасль, госуправление, отрасль ЖКХ, и т.д.), основанная на постоянном стремлении к совершенствованию, ориентацию на клиента и устранению всех видов потерь.

**Задача**  
добавление ценности услуге для клиента, сокращение всех видов потерь, а так же процессов и операций, не добавляющих ценности.

# Три вида работ в процессе



Я

Клиент

процесс

1

2

3

## ПОТЕРИ

Работа, которая не добавляет ценности

## НЕЗНАЧИМАЯ РАБОТА

Работа, которая не добавляет ценности для клиента, но при текущем состоянии процессов без нее обойтись невозможно

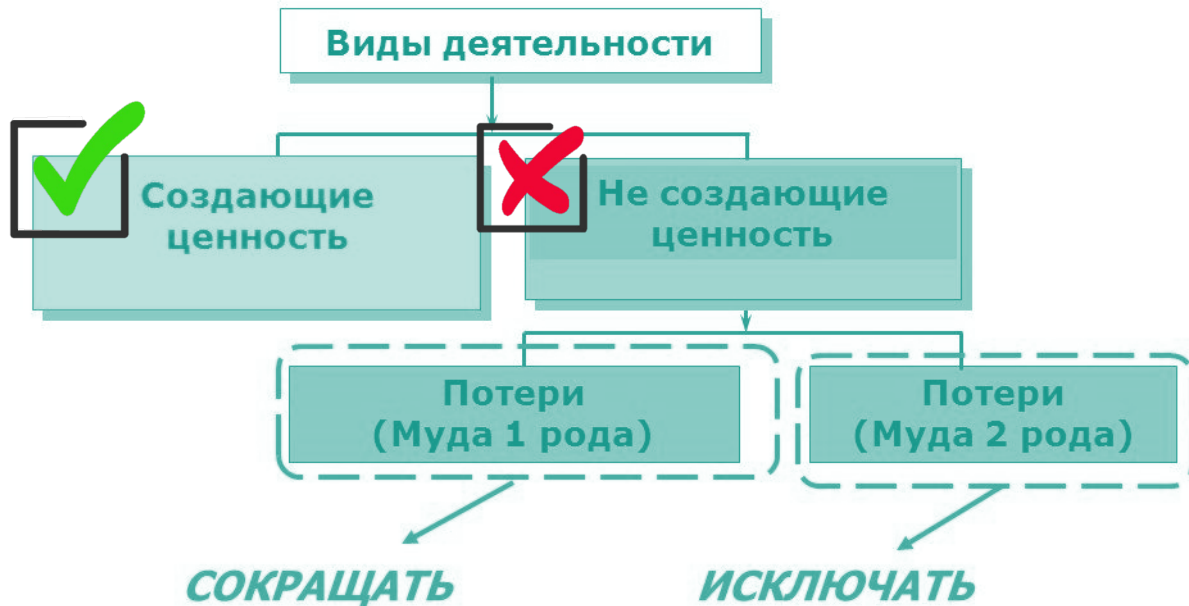
## ЗНАЧИМАЯ РАБОТА

Работа, которая преобразовывает информацию/данные в результат, с учетом требований клиента

## Бережливое управление основано на:

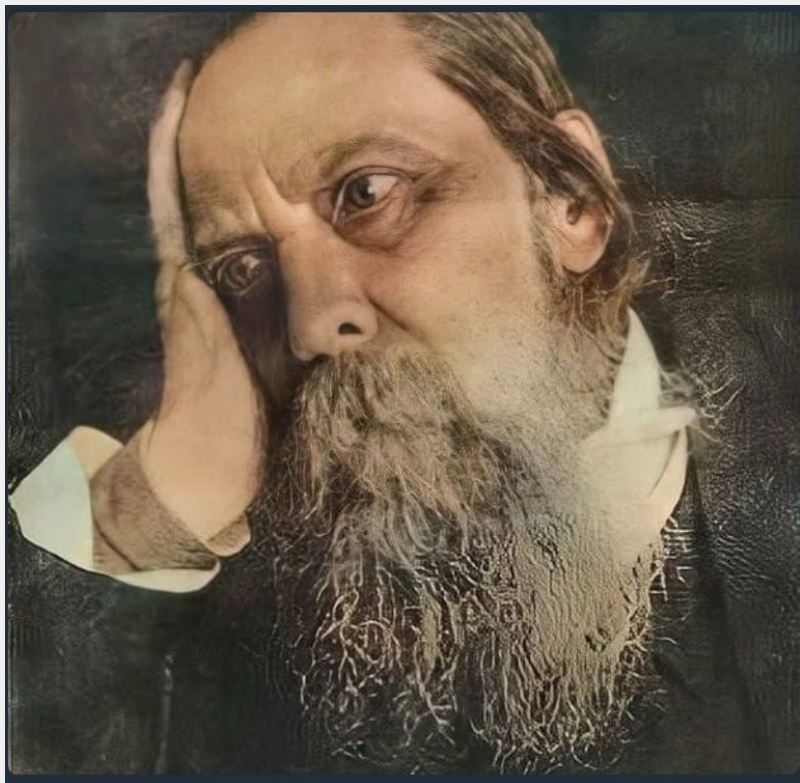
- ✓ внедрении культуры постоянного совершенствования на всех уровнях управления;
- ✓ развитии навыка выявления потерь и решения проблем;
- ✓ развитии лидерских качеств и ответственности у сотрудников всех уровней;
- ✓ построении самообучающейся организации.

### Бережливый взгляд





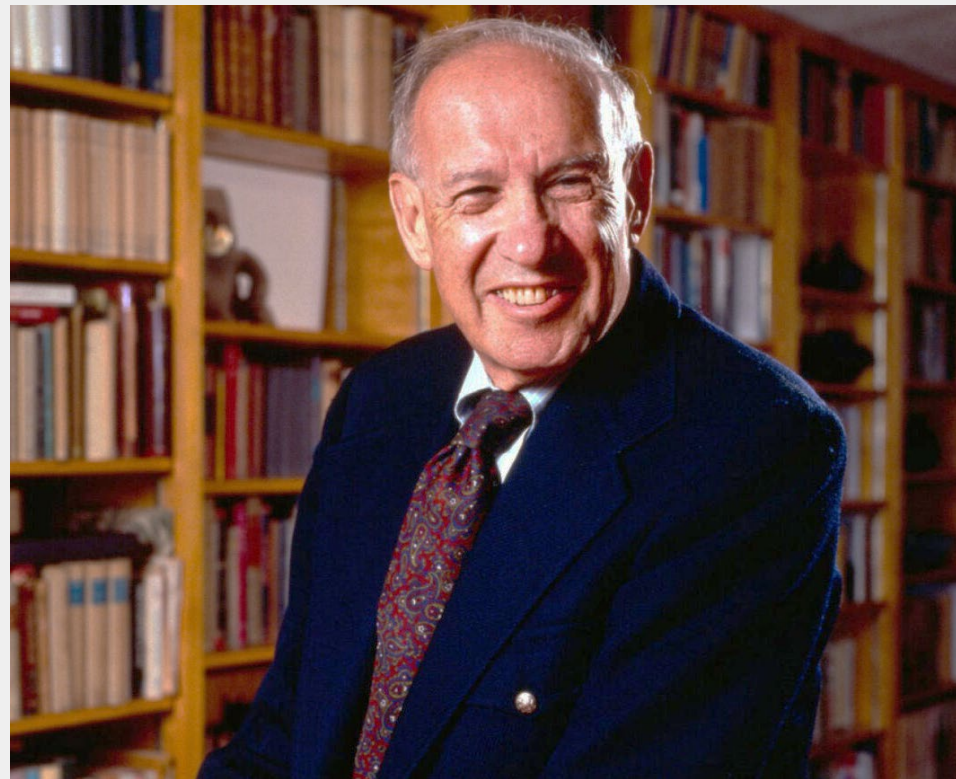
# Обучая, формируй культуру и меняй установки



”

... они сидели и думали, как бы из своего убыточного хозяйства сделать прибыльное, ничего в оном не меняя.

Михаил Салтыков-Щедрин



”

Культура съедает стратегию на завтрак.

Питер Друкер

# 01. Введение

- ❑ История бережливого управления
- ❑ Основные принципы
- ❑ Выгоды от внедрения



В начале 1900-х годов опубликовал несколько работ, посвящённых исследованию рабочих операций и сделанным на основе этих исследований выводам об эффективном управлении производством.

Система Тейлора основана на глубоком разделении труда, рационализации трудовых движений.

Тейлор разработал методы, по которым для каждого вида работы, для каждой операции с помощью **хронометража** и тщательного изучения движений рабочего устанавливался единственный, самый рациональный способ выполнения заданной работы. Весь объем задания разбивался на мельчайшие операции, каждую из которых должен по возможности выполнять один человек. При этом устранялись все ошибочные, медленные, бесполезные движения, отбирались наиболее быстрые, совершенные.



—Ф. Тейлор





В 1913 году Генри Форд воспользовался идеями Тейлора и создал первую в мире модель производственного потока.

Что же сделал Генри Форд?

Он внедрил **конвейер** в производство:

- весь процесс сборки был разделен на **стандартизированные операции**, которые последовательно выполнялись разными рабочими, что позволило повысить скорость и качество сборки.
- процесс шел с использованием **движущейся платформы**, благодаря чему скорость сборки шасси сокращалась почти вдвое.
- все используемые детали были **стандартизированы**, что также ускорило сборку и практически исключало ошибки.

—Г. Форд

Одна из первых работ Гилбретов по проблемам строительной индустрии. Френк Гилбрет упростил процесс каменной кладки таким образом, что вместо необходимых прежде для укладки одного кирпича восемнадцати движений стало требоваться всего пять.

Он разработал специальные **технологические карты**, в которых отражалась последовательность всех совершаемых с деталями операций



—Ф. и Л. Гилберт





—А. Гастев

В СССР в 1920-х годах был создан Центральный институт труда (ЦИТ). Возглавил его инженер и экономист Алексей Гастев. Именно Гастев стал основным теоретиком и практиком НОТ – **научной организации труда**.

Конечной целью применения методов научной организации труда является сокращение времени, затрачиваемого в процессе живого труда, а также участие каждого в улучшении своей работы

## КАК НАДО РАБОТАТЬ

1	Сначала продумай всю работу досконально.	План
2	Приготовь весь нужный инструмент и приспособления.	Заготовка
3	Убери с рабочего места все лишнее, удали грязь.	Чистота
4	Инструмент располагай в строгом порядке.	Порядок
5	При работе ищи удобное положение тела: наблюдай за своей установкой, по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора.	Установка
6	Не берись за работу круто, входи в работу исподволь.	Вход в работу
7	Если надо сильно приналечь, то сначала приладься, испробуй вполсилы, а потом берись во всю.	
8	Не работай до полной усталости. <i>Подай равномерные отпуски</i>	Реским
9	Во время работы не ешь, не пей, не кури. Делай это в перерывы.	
10	Не надо отрываться в работе для другого дела.	Выдержка
11	Работай ровно: работа приступами, сгоряча-портит и работу и твой характер.	
12	Если работа нейдет, не волнуйся: надо сделать перерыв, успокоиться—и снова за работу.	
13	Полезно в случае неудачи работу прерывать, навести порядок, прибрать рабочее место, полюбовать его — и снова за работу.	Выдержка
14	При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, хвалиться, лучше потерпи.	
15	В случае полной неудачи легче смотри на дело, попробуй сдержать себя и снова начать работу.	Выдержка
16	Кончил работу, прибери все до последнего гвоздя, а рабочее место вычисти.	Еще раз чистота и порядок

Эту памятку мы взяли из книги И. В. Парамонова «Учиться управлять (готовится к печати в издательстве «Экономка»), Иван Васильевич Парамонов, один из старейших хозяйственников в нашей стране, был послан партией на хозяйственную работу в середине 1918 года. Более сорока лет своей жизни он отдал руководству предприятиями и стройками. Своим бога-

тым практическим опытом и знаниями он делится с читателем,— в этом смысле его книгу можно назвать своеобразным учебником для молодых специалистов. Ведь как часто молодые инженеры, начиная работу на предприятии, идут ощупью, каждый своим путем, допуская ошибки, которых можно было бы избежать, зная опыт своих предшественников.



# ПАМЯТКА

## ПО НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ДЛЯ ИТР И СЛУЖАЩИХ

**ВСЕГДА** АКТИВЕН,  
**БУДЬ** ИНИЦИАТИВЕН,  
ЭНЕРГИЧЕН.

### РАБОТАЙ ПО РАСПИСАНИЮ,

НОРМИРУЯ ЕЖЕДНЕВНО,  
ПЛАНИРУЯ И УЧИТЫВАЯ  
СВОЮ РАБОТУ.  
ВЕДИ ДЕЛОВОЙ БЛОКНОТ

*В рабочем помещении  
разговаривай мало  
и не громко.*

*По телефону разговаривай  
вполголоса и кратко.*

**НЕ КУРИ** в рабочем  
помещении;  
даже если это—  
собственный кабинет.

**ВРЕМЯ**— материальная  
ценность.

Помни—экономия твоего рабочего  
времени есть эффективный источник  
производственных успехов всего  
коллектива.

*Не бойся эксперимента!*

**УМЕЙ** ГОВОРИТЬ  
РАЗГОВАРИВАТЬ  
СЛУШАТЬ!

БУДЬ ВНИМАТЕЛЕН  
К ЧУЖОМУ МНЕНИЮ,  
ДАЖЕ ЕСЛИ ОНО НЕ ВЕРНО.

**ИМЕЙ** ЧУВСТВО ЮМОРА  
И ЦЕНИ ЕГО  
У ДРУГИХ.

УЧЕНЫМИ ДОКАЗАНО,  
что хорошее настроение положительно  
влияет на здоровье человека и повышает  
производительность его труда примерно  
на 18 процентов.

Четко выполняй функции, определенные  
должностной инструкцией по принципу:  
«Определенное место для каждого и каждый  
на своем месте».

**БУДЬ КРАТКИМ!**

Никогда не раздражайся,  
имей бесконечное терпение,  
никогда не бранись.  
Следи за своим лексиконом,  
в особенности в присутствии  
женщин и подчиненных.

**Будь опрятен и аккуратен  
во всем.**

**Не стыдись элегантности!**

В работе исходи из фактов, анализа  
деятельности, критически оценивая  
условия, обстановку, время.  
Всегда стремись к тому, чтобы ясно  
видеть цель, задачи, перспективу.

**БУДЬ** особенно корректен  
с женщинами!

НИКОГДА, при любых неблагоприятных  
обстоятельствах не теряй бодрости духа.  
НАОБОРОТ, при столкновении с трудно-  
стями, проявляй больше энергии и на-  
стойчивости и добивайся победы.

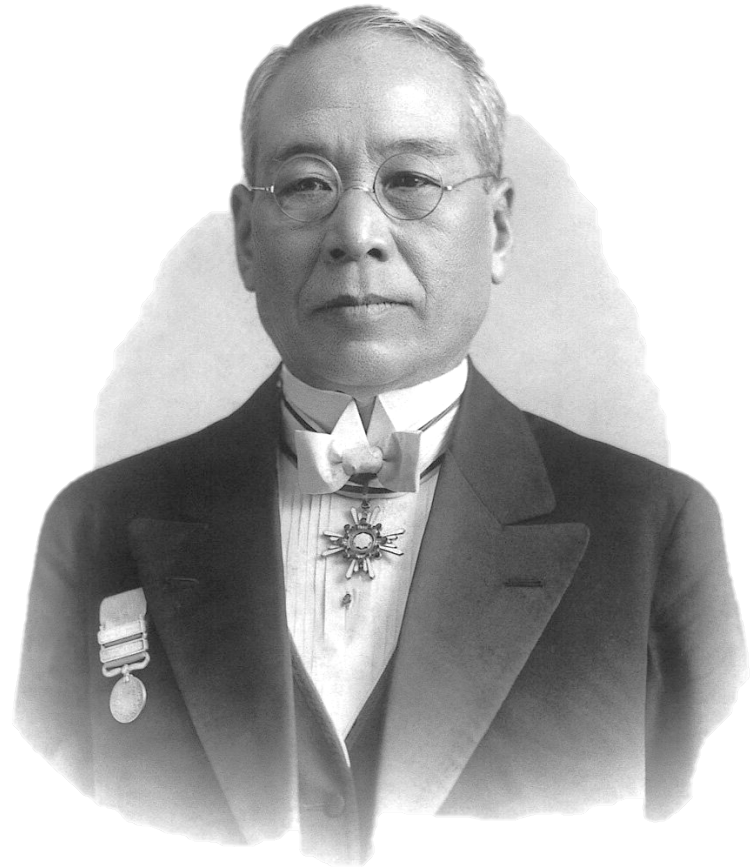
В 1930-е годы в Японии был создан специальный институт по изучению опыта советской индустриализации. Этот институт выписывал абсолютно все журналы, которые выходили в СССР на русском языке, посвященные вопросам научной организации труда, психологии труда и управления. Все эти статьи тщательно изучались и огромное количество идей, подходов и технологий, разработанных в рамках Центрального института труда были заимствованы и творчески переработаны японскими исследователями.



В то же время в Японии начал набирать силы перепрофилированный с производства текстиля концерн Toyota.

Основатель Toyota Motor Corp, Киичиро Тойода главным в борьбе за качество определил **детальное изучение каждой стадии производственного процесса**. Такой подход позволяет выявлять больше ненужных действий в процессе, а ещё в результате можно привлечь к работе людей, даже не имеющих производственного опыта. И при этом сохранить и даже повысить качество! Так происходит, потому что детально описанным процессам проще обучать и их легче контролировать.

Отчасти благодаря этому компании удалось выиграть первый тендер в 1936 г. на производство грузовиков.



—К. Тойода



Развить идею до крепкой концепции помешала Вторая мировая война.

Toyota нуждалась в кардинально новом решении, так как послевоенная экономика Японии пребывала в катастрофическом положении.

Тайити Оно, ставший директором Toyota в 1950 г., решил позаимствовать опыт США.

В штатах он и познакомился с одним из чудес «американской мечты» — **супермаркетами**, в которых запасы пополнялись по мере необходимости. По возвращению на родину Тайити Оно вместе с Сигео Синго решили поставить во главу угла стратегию **вытягивания** (производство согласно реальному спросу), а не **выталкивания** (производство — на планируемых объемах продаж). **Устранение потерь и оценка ценности продукта для заказчика.**

# Выгоды использования инструментов бережливого управления

- ✓ Ликвидировать или резко сократить очереди на получение услуг
- ✓ Сократить сроки разного рода согласований более чем на 30%
- ✓ Упростить процессы и ликвидировать ненужные этапы процессов
- ✓ Повысить качество продукта и услуг
- ✓ Выделять больше времени на решение «критически важных задач»
- ✓ Улучшить рабочую атмосферу и исполнительскую дисциплину
- ✓ Повысить прозрачность процессов для внутренних и внешних участников



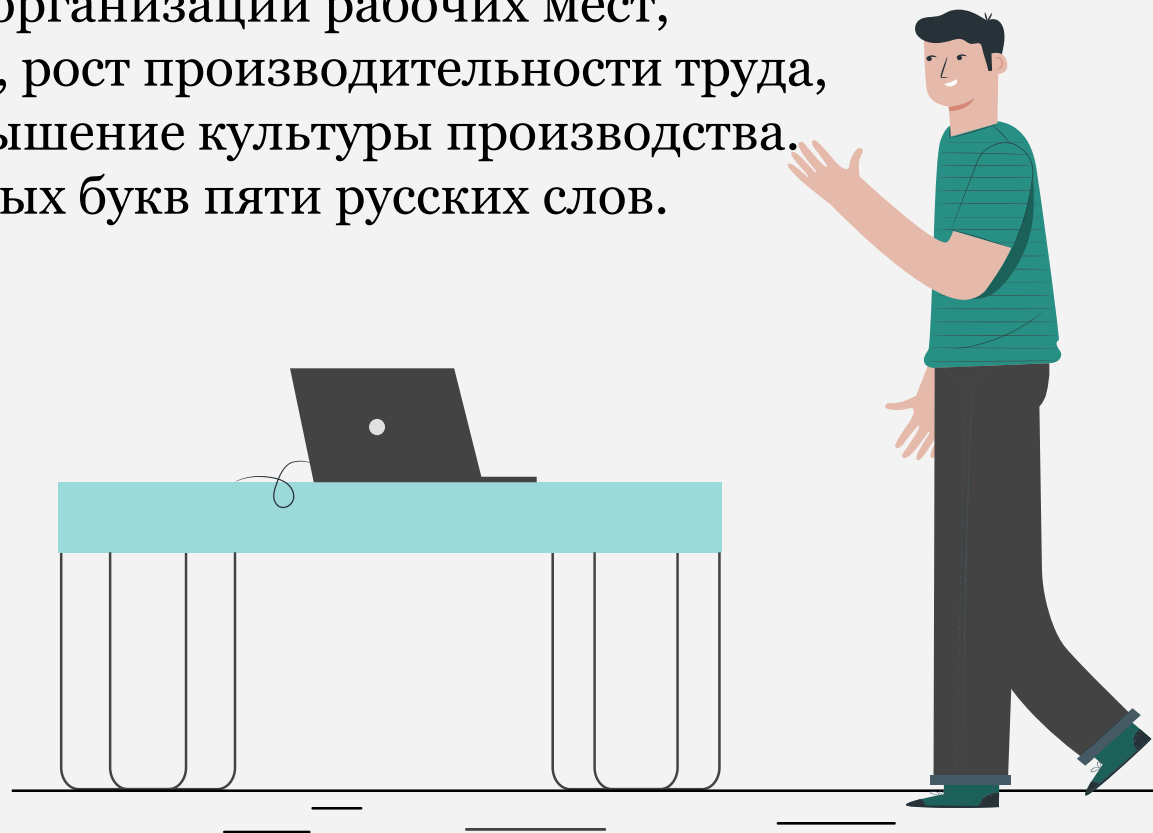
## 02. Как навести порядок на рабочем месте в офисе

- ❑ Что такое система 5С
- ❑ Преимущества
- ❑ Какими способами достигается



# Система 5С

представляет собой совокупность организационно технических мероприятий по рациональной организации рабочих мест, обеспечивающей безопасность работы, рост производительности труда, повышение качества продукции, повышение культуры производства. Получила свое название от первых букв пяти русских слов.





# Система 5С:

## Содержание в чистоте

содержите рабочее место в чистоте, в исправном, подготовленном к работе состоянии

## Соблюдение порядка

определите для каждой вещи свое место

## Сортировка

избавьтесь от всего ненужного  
(Кампания Красных ярлыков)



## Стандартизация

стандартизируйте процедуры поддержания чистоты и порядка

## Совершенство

совершенствуйте порядок, стимулируйте его поддержание

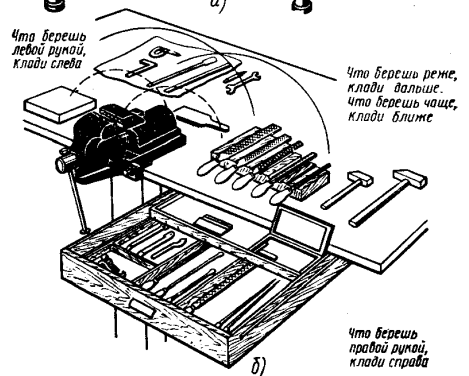
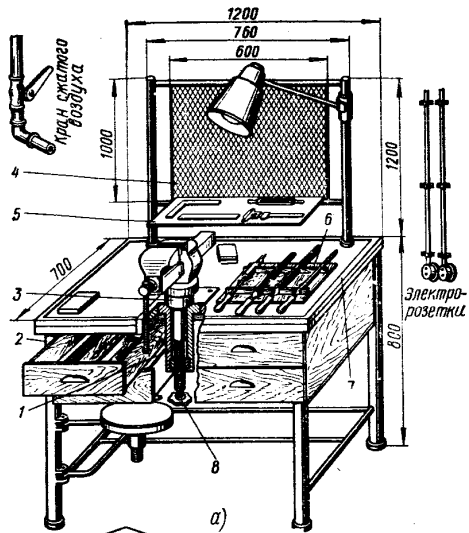


Рис. 2. Рациональная организация рабочего места слесаря:

а — слесарный верстак: 1 — винт подъема, 2 — каркас, 3 — труба, 4 — сетка, 5 — полочка, 6 — планшет, 7 — рамка, 8 — маховичок; б — расположение инструментов на рабочем месте, в — наиболее уязвимые части ладони, г — наиболее сильные и упругие мускулы ладони, д — рациональная форма рукоятки

а) измерительный инструмент клади отдельно от рабочего на планшетку;

б) клади ближе все, чем приходится пользоваться чаще, а реже употребляемое — дальше;

в) клади справа все то, что при работе приходится брать правой рукой, а что берешь левой рукой — располагай слева;

г) приучи себя брать и класть инструмент, не глядя на него. Для этого каждый предмет располагай всегда на одном и том же месте;

д) следи за исправным состоянием тисков. Регулярно очищай их от стружки, грязи и мусора и смазывай винт машинным маслом;

е) не затягивай чрезмерно винт тисков, так как от этого быстро изнашивается резьба винта и гайки и тиски приходят в негодность;

ж) при работе складывай детали в определенное место и в соответствующем порядке.

В. По окончании работы

3. Прибери, вычисти рабочее место и инструмент:

а) вытри промасленной тряпкой инструмент;

б) дай мастеру (дежурному) изделие, инструмент и приспособления;

в) убери вспомогательные материалы в выдвижной ящик;

г) раздвинь губки тисков и смети опилки и стружки на столешницу, после чего смажь винт тисков машинным маслом и заверни винт, оставив между губками небольшую щель (зазор);

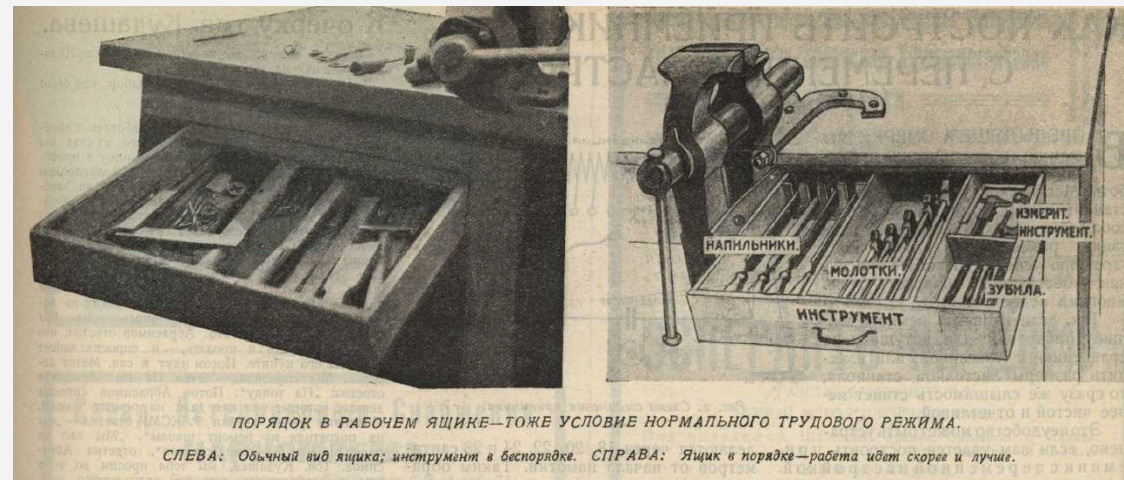
д) смети опилки и стружки (отходы цветных металлов собирай в отдельные ящики).

Совершенствование труда слесаря

А. Рациональные формы рукояток инструмента

1. Ручной инструмент должен соответствовать особенностям анатомиче-

# СССР: 50 30-х XX века

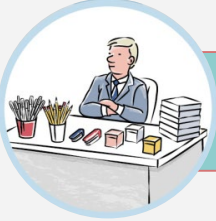


# 7 видов потерь в офисе



## Перепроизводство

производство продуктов или услуг больше, чем востребовано заказчиком, выполнение работы, которую никто не заказывал. **Перепроизводство порождает все остальные потери!!!**



## Излишние запасы

хранение не требующихся (лишних) для создания ценности ресурсов, занимающих место и «замораживающих» финансовые средства



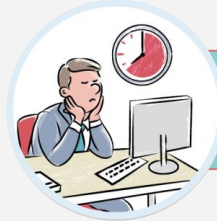
## Лишние движения

потери времени на все движения **ЧЕЛОВЕКА**, которые не задействованы в полезной деятельности



## Ненужная транспортировка

потери времени и ресурсов, связанные с перемещениями **ИНФОРМАЦИИ, ДОКУМЕНТОВ**, которые не задействованы в полезной деятельности



## Ожидание

потери времени, вызванные отсутствием информации, материалов, участников процесса в нужный момент



## Избыточная обработка

выполнение работы сверх той, которую заказывал заказчик



## Брак/переделка

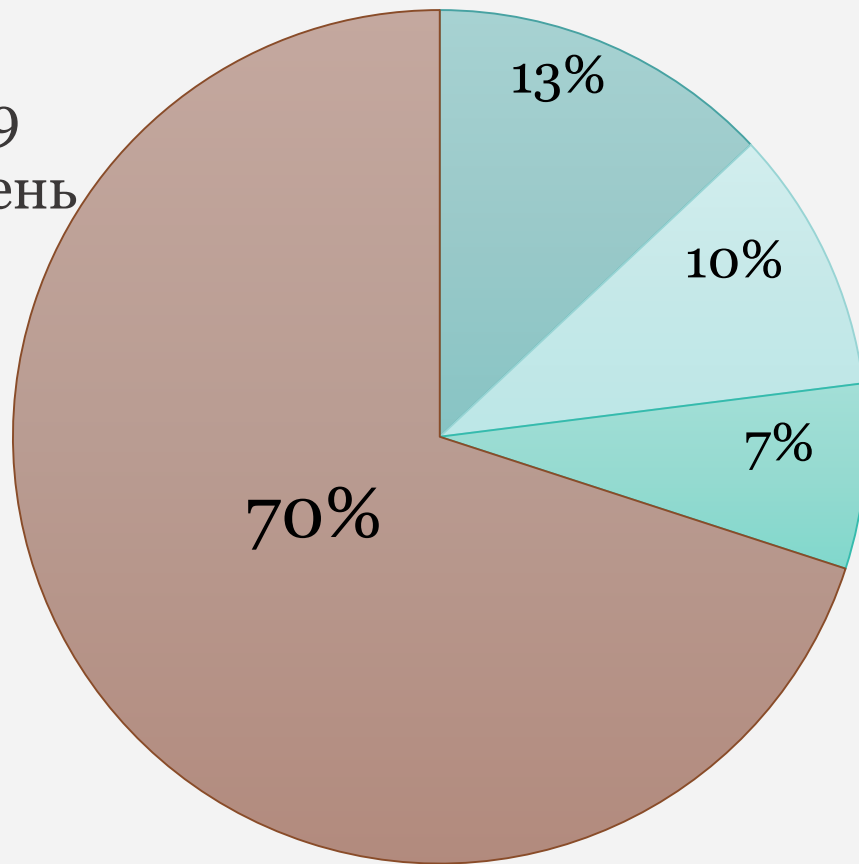
потери времени и ресурсов, возникающие из-за производства некачественного продукта, информации или услуг



# Офисный работник каждый день тратит рабочее время на:

По данным исследований McKinsey, проведенных в 2009 году, оказалось, что каждый день офисный работник около:

<b>Поиск</b>	13
13% рабочего времени что-либо ищет	%
<b>Ожидание</b>	10
10% времени тратит на ожидания	%
<b>Другое</b>	7
7% тратит по другим причинам	%







БЫЛО

Стало

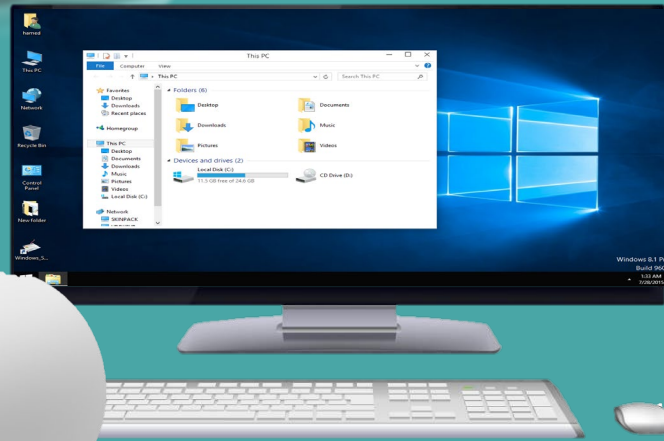
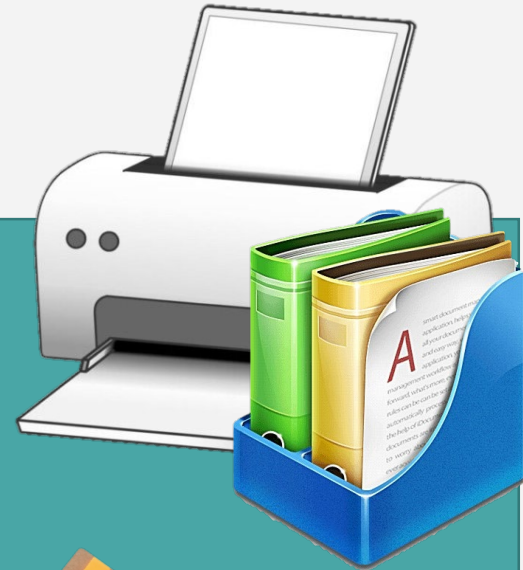


# Рабочий стол





# Рабочий стол



**1** Отдели необходимое от бесполезного

**2** Обозначь редко используемое

**3** Оставь только нужное

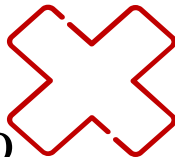
Нужно  
постоянно

- ежедневно
- раз в неделю



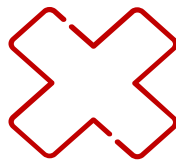
Не нужно  
срочно

- реже 1 раза в неделю
- по мере надобности
- под редкий заказ



Не нужно  
вообще

- не использую более 3-х месяцев
- не использую в техпроцессе



## Что делать с ненужным?



# Правила организации хранения



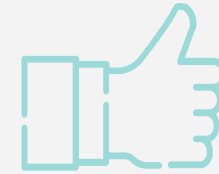
## 30 секунд

- Не более 30 секунд на поиск любого инструмента, документа или предмета **любым** сотрудником



## Защита от ошибки

- У каждого предмета есть свой адрес. Предмет **невозможно** положить не туда или не так.



## Удобство

- Быстро и легко достать, можно свободно перемещать.
- Доступ в 1 касание.



# Лучшие практики

БЫЛО



СТАЛО



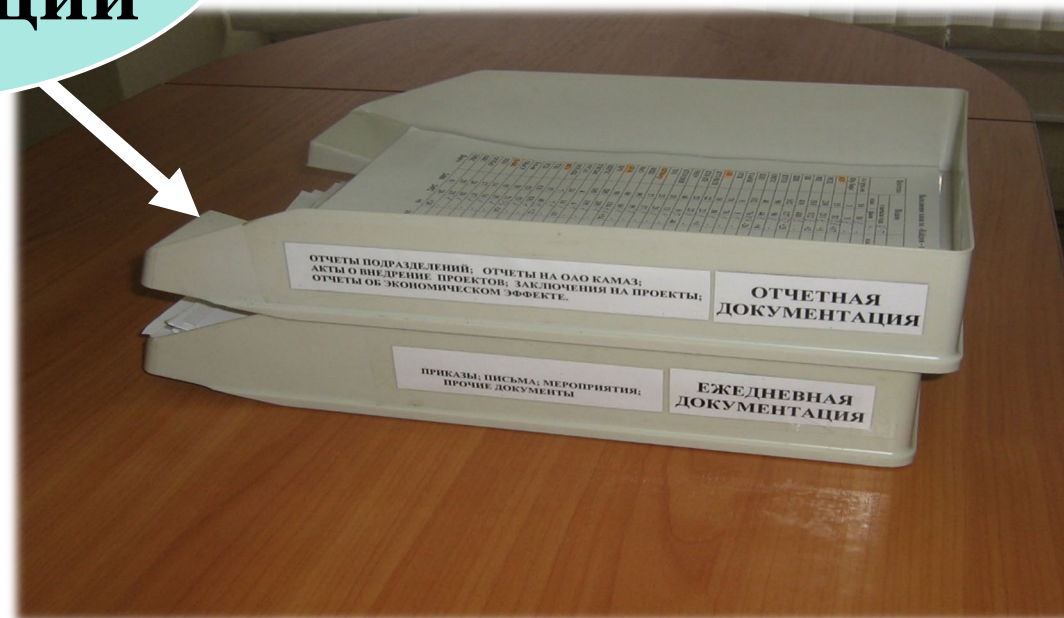
Размещение папок с документами на стеллаже и полке, визуализация правильного расположения папок (диагональная линия)



**ТЕКУЩИЕ ДОКУМЕНТЫ  
В АЛФАВИТНОМ ПОРЯДКЕ**

**Указатели  
расположения  
документации**

**АРХИВНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ**







Визуализация лотков, обозначено где какая документация лежит



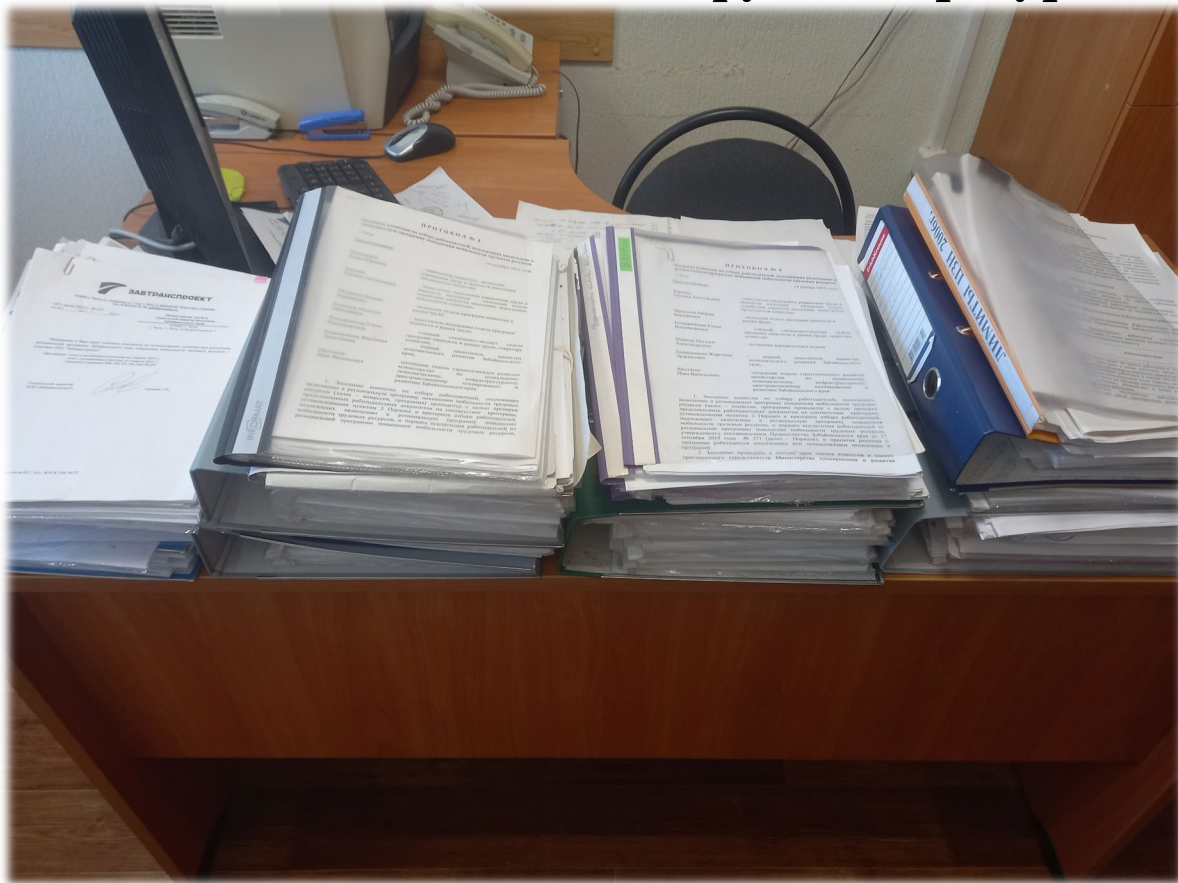
Для канцелярских принадлежностей определены места с визуализацией расположения





Визуальная навигация позволяет легко ориентироваться в офисе, находить нужные места и нужных людей

Проект Министерства труда и соц.защиты  
населения Забайкальского края  
«Совершенствование процесса реализации  
региональной программы Забайкальского края  
«Повышение мобильности трудовых ресурсов»



**До** подготовки дел  
работодателей по системе 5 С



**После** подготовки дел  
работодателей по системе 5 С



Проект Департамент по обеспечению деятельности мировых судей Забайкальского края  
«Оптимизация процесса отправки товарно – материальных ценностей на судебные участки мировых судей Забайкальского края»



Было  
Оборудовано рабочее место  
кладовщика



Стало



**Эффект:**  
Отсутствие потребности в  
предоставлении служебного  
транспорта для доставки отправок  
в Департамент

ФОТО

Варнава  
Александр  
Петрович  
Начальник отдела

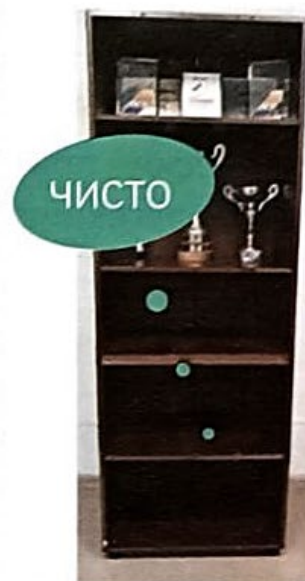
## Стандарт организации рабочего места

## Пример стандарта рабочего места

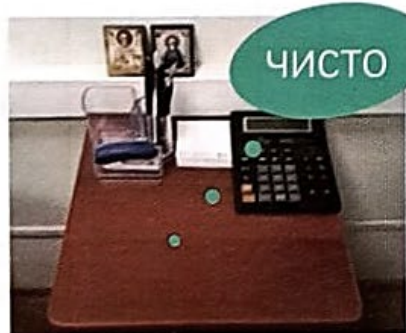
1. График работы с 9:00 до 18:00  
Перерывы в 11:00 и 16:00
2. Отвечаю на письма в тот же  
день
3. В конце рабочего дня почтовый  
ящик пуст
4. В конце рабочего дня в системе  
документооборота нет  
нерассмотренных задач, нет  
«красных» поручений
5. Ежедневно, за 10 мин. до конца  
рабочего дня провести уборку  
по ключевым точкам  
(см.фотостандарты)
6. Принять спринты на  
скрам-панели
7. Каждую пятницу за 30 мин. до  
конца рабочего дня провести  
влажную уборку по «точкам  
внимания»



Ненужные предметы  
отсутствуют



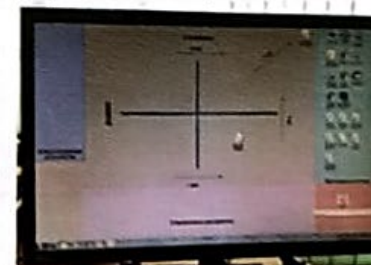
Точки внимания



Точки внимания



Рабочий стол не  
содержит ненужных  
ярлыков и файлов





# Преимущества системы 5С

Использование системы 5С повышает скорость выполнения заданий и способствует росту качества продукции, снижению количества ошибок и улучшению психологического климата в коллективе.

Благодаря системе 5С, на рабочем месте каждого работника, можно постоянно поддерживать идеальный порядок и избегать повторного захламления.

Главное преимущество системы 5С заключается в том, что ее внедрение **не требует больших финансовых вложений** и применения новых управленческих технологий. Систему можно использовать в любой сфере деятельности – и на производстве, и в офисных процессах.

На производстве внедрение системы 5С **снижает вероятность несчастных случаев**. Кроме того, стандартизация рабочего места дает возможность увидеть отклонения от нормы и избежать таких ошибок, как использование неверного инструмента. В результате повышается производительность труда и качество продукции, а это безусловный плюс, как для компании, так и для ее сотрудников.

# В чем эффективность от внедрения системы 5S?

1

повышение дисциплинированности персонала в соблюдении правил и инструкций по охране труда. Сокращение потерь, обусловленных: невниманием персонала; неисправностью оборудования;

2

организация производственного процесса, обеспечивающего требуемый уровень качества

3

сократить ненужные запасы

4

эффективно использовать рабочие места

5

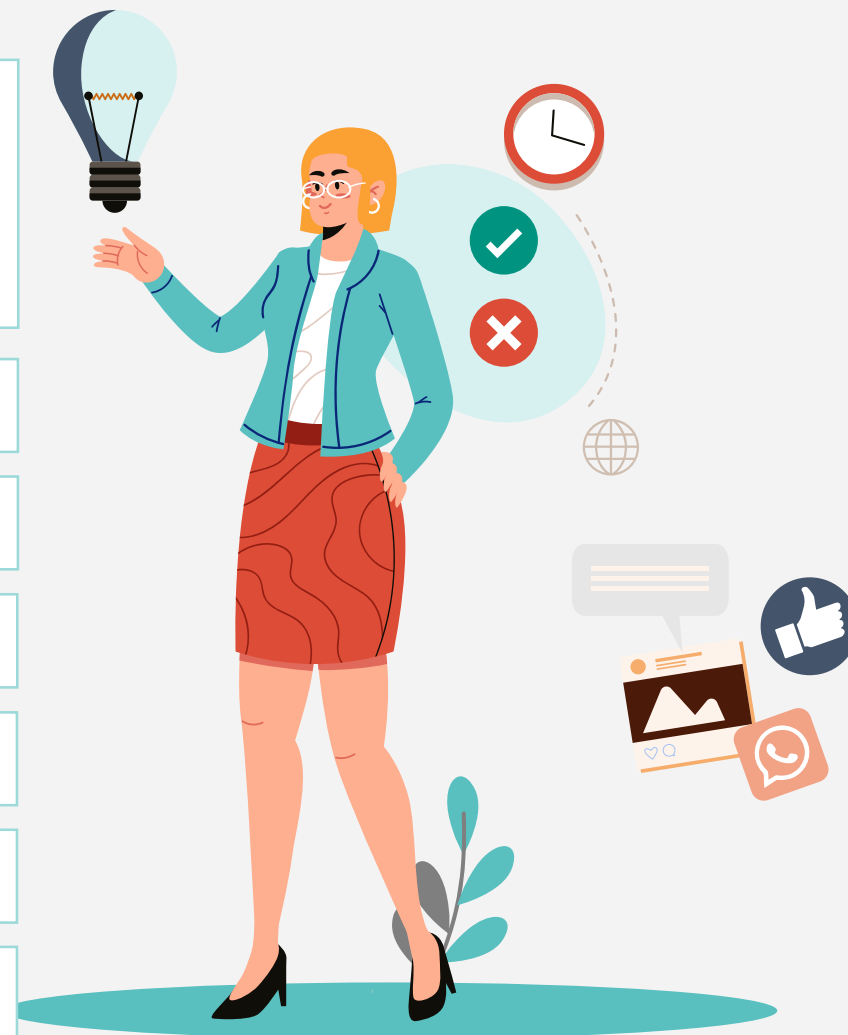
предотвратить потери, связанные с поиском нужных предметов

6

улучшить организацию труда

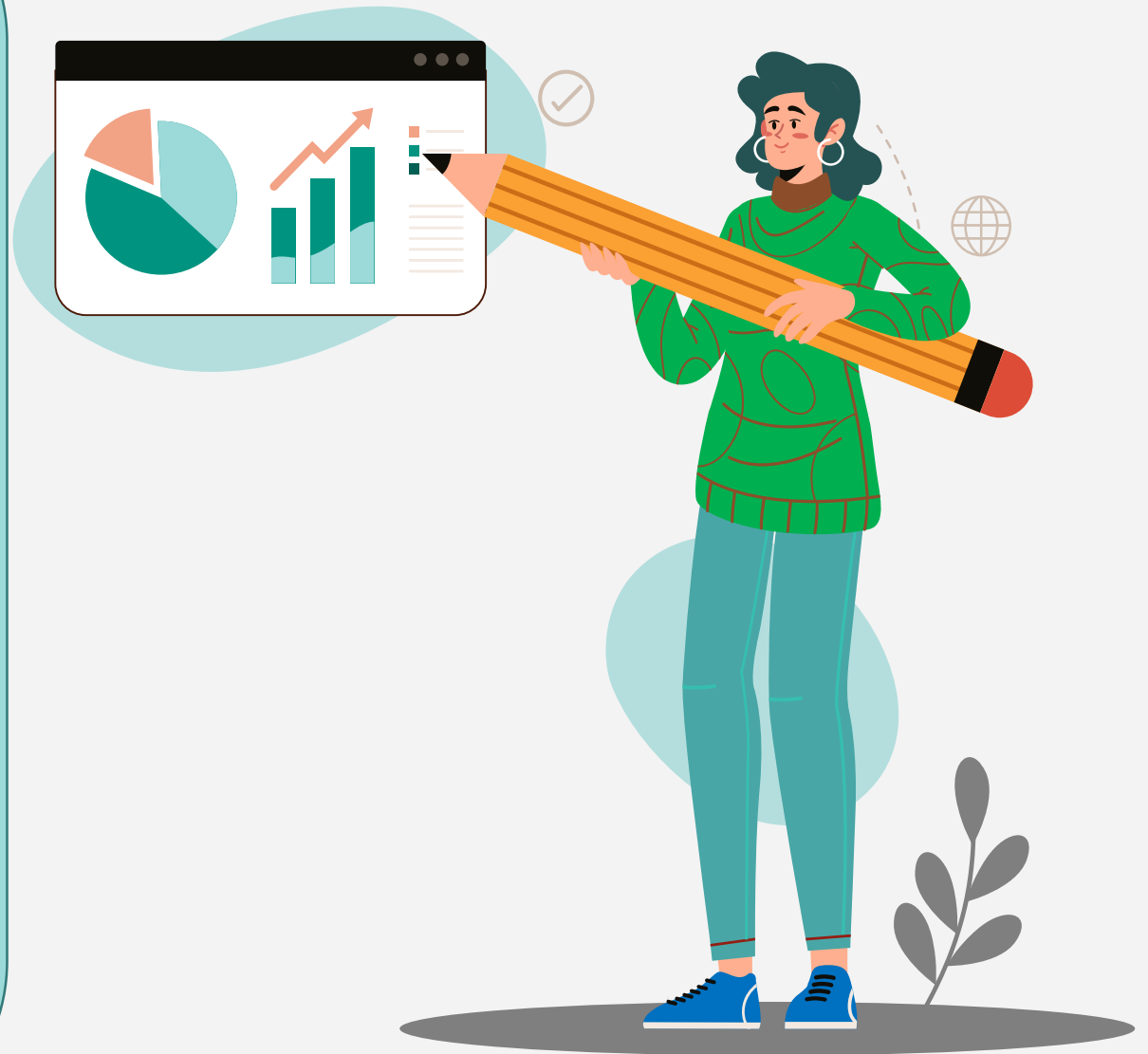
7

повысить ответственность персонала



## 03. Управление процессом

- ❑ БУ через процесс
- ❑ Как запустить проект
- ❑ Основные элементы проекта

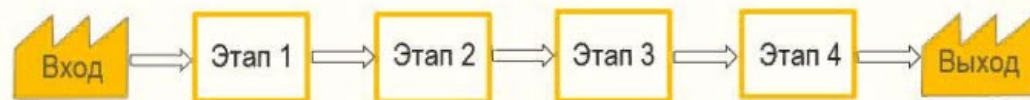




**Бережливое управление** является методом управления предприятием, используемым главным образом в **процессе** оптимизации его деятельности.



**ПРОЦЕСС** - совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата



- ✓ **Заказчик/Клиент** - заинтересованное лицо в результатах, получающее и использующее результаты (продукт или услугу) процесса.
- ✓ **Поставщик** – лицо, поставляющее документированную информацию, продукцию, сырье.
- ✓ **Рабочая группа** - группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за достижение результатов проекта.

# Подходы к управлению процессами

## Российская модель

1.

Через быстрое создание образцов –  
моделей



**МЧС**

Творческая разработка  
методологий на ходу

## Американская модель

2.

Через создание Системы



**Системность**

Создание правил и  
договоренностей

## Японская модель

3.

Через изменение сознания  
и перерастание в культуру



**Культура**

Стабильность выполнения  
правил, закладываются  
традиции

# Управление изменениями

## Революционный

1. Сначала процесс описывают «как есть» (состояние AS IS).
2. Потом проектируют идеальную модель – состояние «как должно быть» (состояние TO BE).
3. Разработанную модель пытаются внедрить.



## Эволюционный

1. Раскачка системы на изменения – формирование культуры вовлеченность сотрудников
2. Описание «как есть»
3. Разработка улучшенной версии
4. Обкатка обновленного процесса и тестирование результатов
5. Доработка и новая обкатка на практике производится по ходу.
6. Утверждение новой версии процесса
7. Подготовка к массовому внедрению
8. Тщательное обучение сотрудников с последующей оценкой их реальной способности и готовности работать по-новому.
9. Порой нужно изменить систему мотивации, чтобы сотрудникам было выгодно работать правильно, то есть по новой версии процесса. И не выгодно работать по-своему



# Роли в управлении изменениями

## Руководители высшего уровня

- ✓ инициируют изменения
- ✓ устанавливают цели и принимают результаты

- ✓ формируют команду единомышленников
- ✓ выделяют ресурсы

- ✓ формируют запрос на культуру постоянных улучшений
- ✓ показывают личный пример, активно участвуют



## Команда изменений

- Консультирует и участвует в реализации проектов
- Выполняет мониторинг и контроль, информирует о статусе руководителей
- Проводит обучение
- Развивает лидеров изменений



# Вовлекай первое лицо и линейку уровня -1

Значимость обучения для участников	«Хорошее мероприятие, ну и что?»	«Отличное обучение, значимые результаты»
	Тактический успех, стратегическая неудача	Тактический успех и стратегическая удача
	«Непонятно зачем и для кого»	«Может быть и важно, но для кого?»
	Полная неудача	Тактический успех, неэффективное обучение

Степень заинтересованности руководства в обучении и изменениях

**Стартовое обучение дает ответы:**

- **Зачем?**
- **Как?**
- **Какова цель?**

# Что влияет на успешность изменений?



- + Активное и видимое участие руководителей высшего уровня
- + Личный пример рук-ля
- + Прозрачное и регулярное информирование об изменениях
- + Поощрение лучших
- + Встраивание требований по БУ в процессы управления персоналом
- + Обратная связь и очная коммуникация



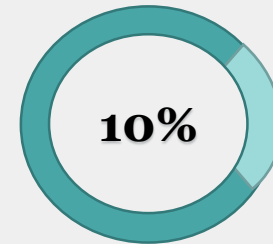
- Бюрократизация, отчетность, совещания в кабинетах
- Информационные колодцы
- Штрафы и наказания
- Самоустранение руководителя
- Двойные стандарты
- Недостаточная или противоречивая информация

# Топ условий для высокой вовлеченности сотрудников:

13% Достойная оплата труда



12% Гармоничные отношения с коллегами

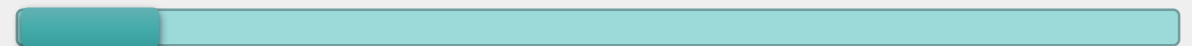


Разнообразные задачи

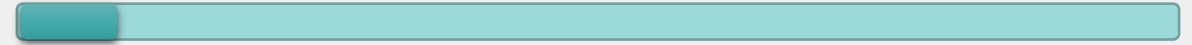
Отсутствие стресса

Признание заслуг

8% Свобода в принятии решений



5% Прозрачная коммуникация с руководством



## Понятия «проект» и «ПСР-проект»

### Проект

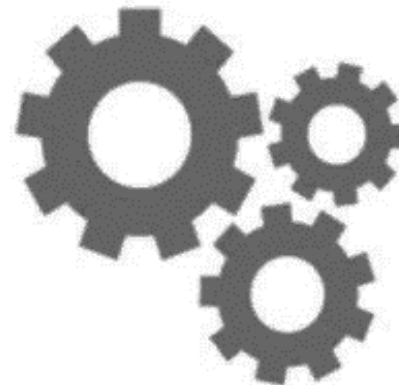
Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Определение по ГОСТ Р 54869-2011



### ПСР-проект

Проект, нацеленный на оптимизацию повторяющегося процесса и решение конкретных проблем в процессе с применением инструментов производственной системы «Росатома»





## Производственная система «Росатома» (ПСР)

– это культура бережливого производства и система непрерывного совершенствования процессов для обеспечения конкурентного преимущества на мировом уровне.

ПСР – это новая «пересборка» (реинжиниринг) известных подходов по повышению производительности



**TOYOTA**

Глубина погружения

**Toyota Production System (TPS)** – Производственная система «Тойота»

1949 – н.в.



Социальная ориентация

**Минсредмаш – НОТПиУ** (научная организация труда, производства и управления)

1962 – 1991 гг.



Яркое лидерство

**Boeing Production System (BPS)** – Производственная система «Боинг»

1978 – н.в.

**Проект по улучшениям** – комплекс мероприятий, направленный на оптимизацию повторяющегося процесса и решение проблем с применением инструментов бережливого производства

# Проект «Эффективный регион», выход ПСР на внешний контур:

После успешного применения методов ПСР в 2016-2017 годах в медицинских организациях («Бережливая поликлиника»), принято решение распространить опыт на органы государственного управления в регионах на безвозмездной основе. В регионах «атомного присутствия» стартовал проект «Эффективный регион».



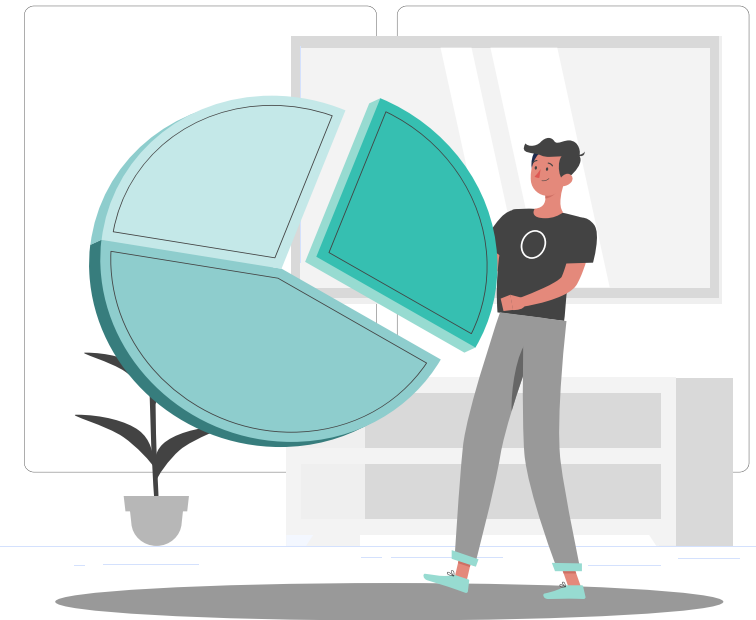
Кириенко С.В., Первый Заместитель Руководителя Администрации Президента РФ, Председатель наблюдательного совета Госкорпорации «Росатом», куратор «Клуба бережливых губернаторов».



Лихачев А.Е., генеральный директор Госкорпорации «Росатом».

## Задачи проекта «Эффективный регион»:

- ❑ сокращения потерь времени и ресурсов при взаимодействии населения с органами власти и организациями различных секторов социальной сферы;
- ❑ повышения удовлетворенности населения уровнем жизни в регионах;
- ❑ снижения временных и финансовых затрат на предоставление государственных и муниципальных услуг;
- ❑ повышения удовлетворенности граждан (налогоплательщиков, социально-незащищенных слоев населения, ветеранов СВО и т.д.) в сфере взаимодействия с органами власти;
- ❑ улучшения имиджа органов власти (готовность к использованию прогрессивных технологий, диалог и сотрудничество с жителями региона).



# Общая длительность проекта- 6 месяцев

## Подготовка и открытие проекта



Определение проблемных направлений.  
Создание команды проекта  
Издание приказа  
Создание стенда проекта

**2-3 недели**

## Диагностика и целевое состояние



Картирование ПСЦ  
Анализ текущего состояния проекта.  
Выявление проблем и работа с ними  
Составление карты целевого состояния

**4-5 недель**

Стартовое совещание  
(kick-off)



## Внедрение улучшений



Выполнение плана мероприятий, согласно установленным срокам  
Периодическая оценка достижения целевых процесса.  
Корректировка выполнения плана мероприятий

**8-10 недель**

Целевое состояние



## Закрепление результатов и закрытие проекта



- Мониторинг устойчивости
- Проведение корректирующих действий
- Стандартизация процесса

**3-4 недели**





# Этапы реализации проекта



## Примечания:

\*<sup>1</sup> - Рекомендуемые сроки.

\*<sup>2</sup> - Для офисных процессов.

\*<sup>3</sup> - ПАН№1 и 2 (производственный анализ).

№ - Номер слайда.



# Определение проблемы и выбор темы проекта

1. Определить проблемы, которые затрудняют повышение эффективности предприятия.

2. Сформулировать приоритетную проблему, которую необходимо решить в рамках проекта.

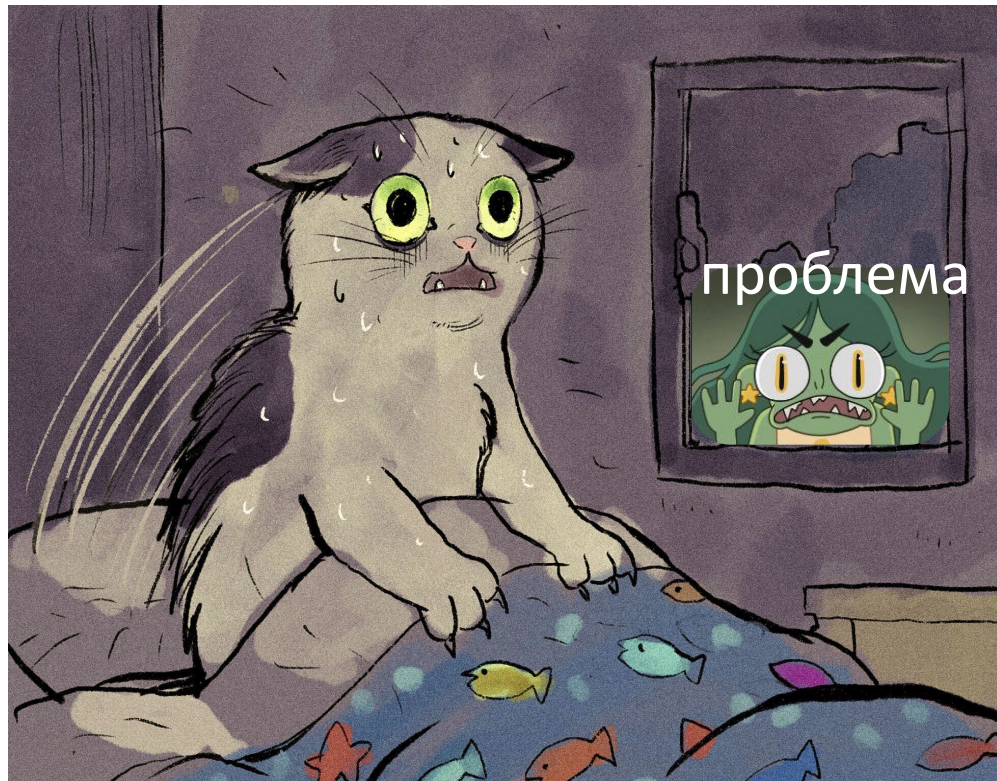


3. Рассмотреть все процессы, в которых возникает данная проблема.

4. Проверить соответствие целей проекта целям предприятия и показателям вашей карты КПЭ



**Проблемы злые, потому что их никто не любит. Подружитесь со своими проблемами!**



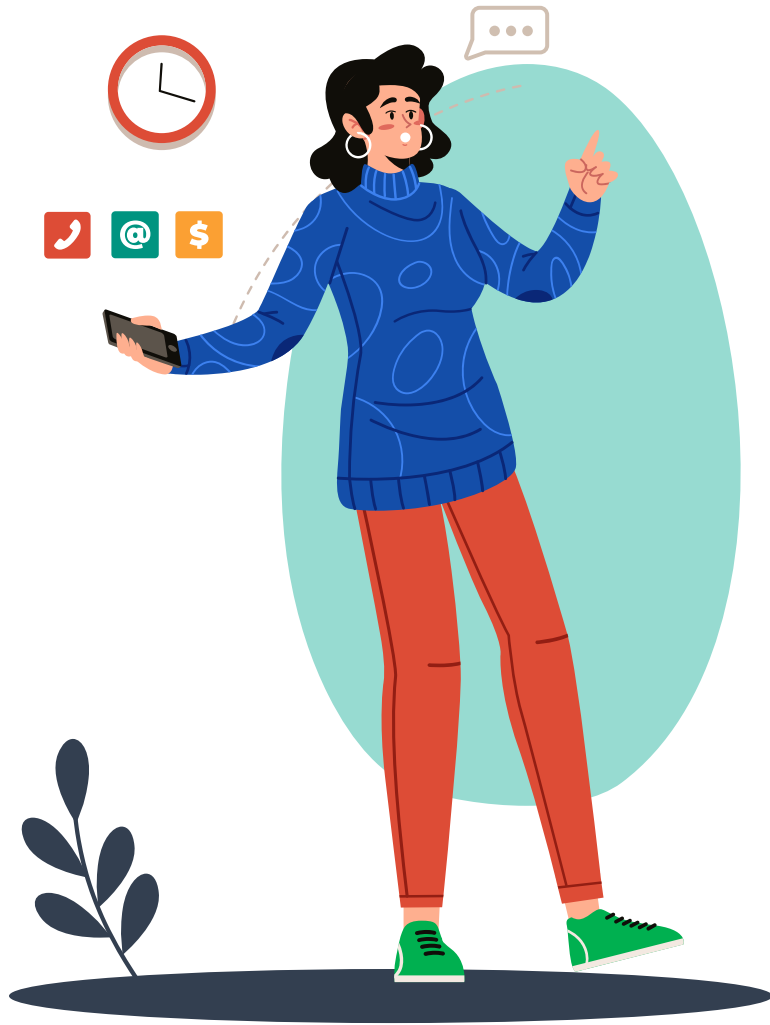
Очень страшно! Мы не знаем, что это такое.



Привет, проблема! Заходи, решать тебя будем!



# Формулировка проблемы



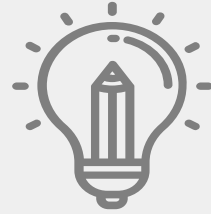
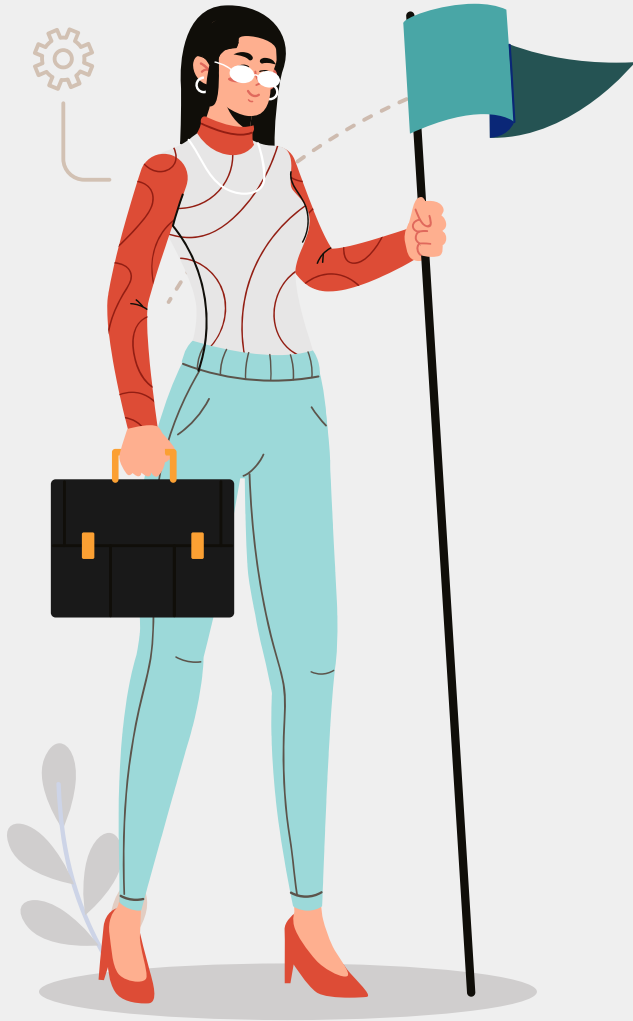
## Что нужно знать для правильной формулировки проблемы?

1. Что именно является проблемой (отсекаем эмоции, жалобы, гипотезы, решения, цели)?
2. В чем измеряется проблема (нет метрики – нет проблемы)?
3. Что принципиально изменится в процессе, если проблема будет решена?
4. Что принципиально изменится в процессе, если проблема не будет решена?
5. Почему проблема до сих пор не решена (проверка на «управляемый хаос»)?



# Правила формулировки проблемы

Правильная формулировка проблемы важнее даже, чем ее решение



**Важно различать**

- Выявленная проблема
- Финальная формулировка

1

Максимально понятна для всех участников рабочей группы

2

Нет оценочных прилагательных и наречий

3

Нет завуалированного

4

Нет предполагаемых причин

5

Нет обвинения кого-либо

6

Проблема находится в зоне вашей ответственности

10  
МИН.

Определите

Какая из предложенных тем может стать темой для открытия проекта?

Обоснуйте

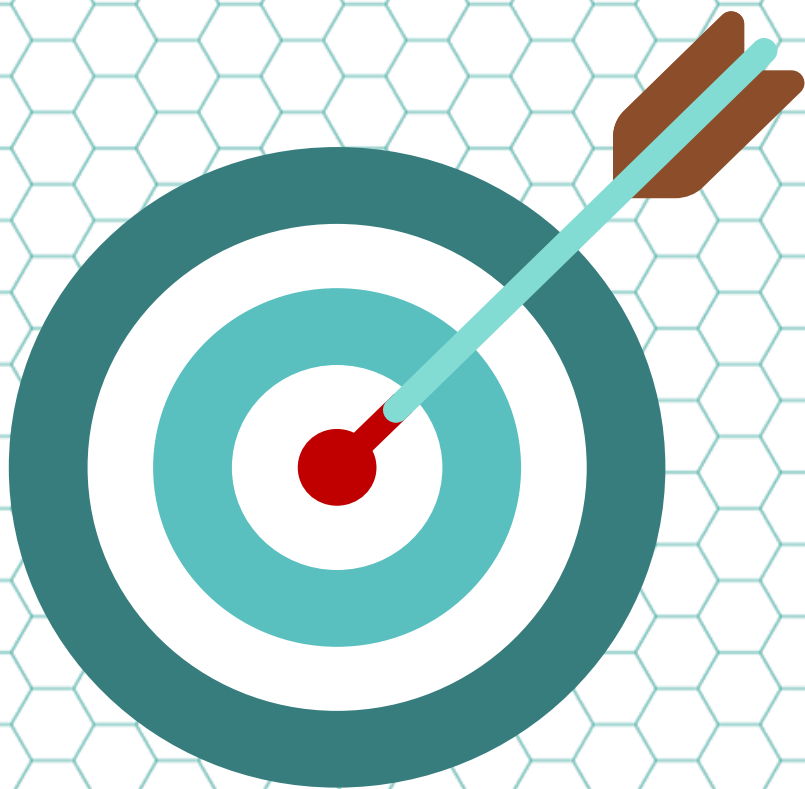
свой ответ

## Темы проекта:

- 1 ➤ Анализ количества оказания муниципальных услуг населению
- 2 ➤ Определение времени протекания процесса согласования договоров
- 3 ➤ Цифровизация работы с входящей корреспонденцией
- 4 ➤ Утверждение схемы расположения земельного участка на кадастровом плане
- 5 ➤ Оптимизация процесса предоставления земельных участков, находящихся в муниципальной собственности



## Определение конечного результата процесса. Постановка цели.



- Цели должны быть измеримыми, оцифрованными;
- Цели должны решать проблемы процесса;
- В целях не должно быть мероприятий (например: «регламентировать процесс», «автоматизировать процесс»);
- В целях не должно быть лозунгов (например: «повысить эффективность сотрудников»).

# Открытие проекта

## Определение ограничений/допущений

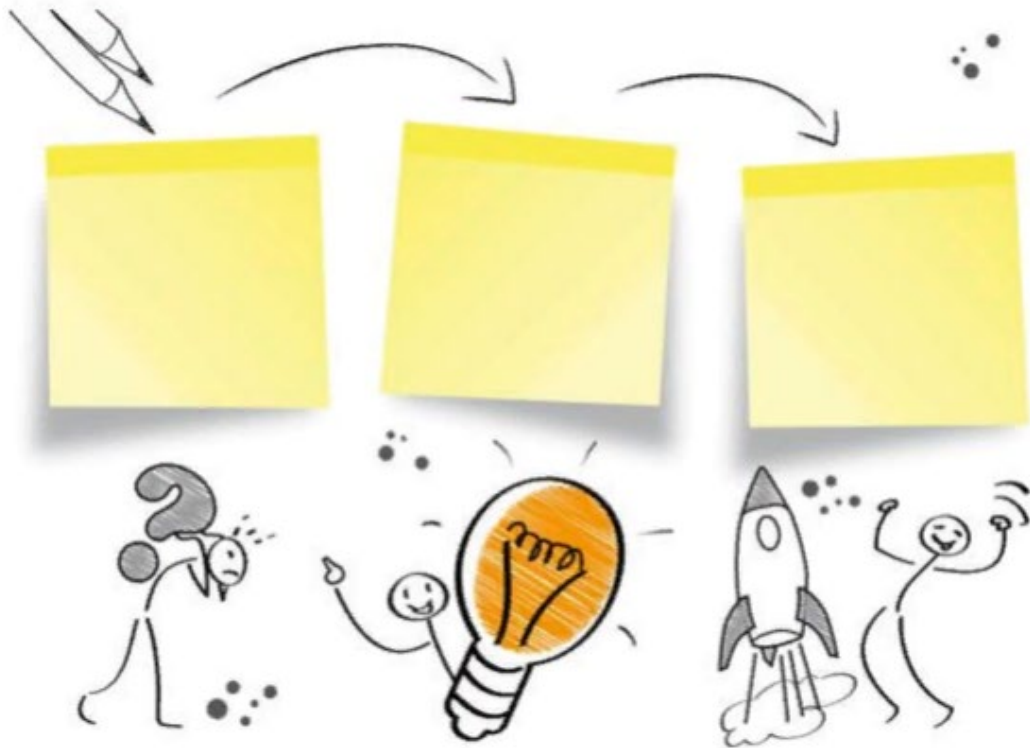
- Какая часть процесса (какой объем проблем) будет рассматриваться?
- Почему именно эта часть?
- Какая не будет рассматриваться? В связи с чем?
- Какие есть ресурсы для реализации проекта?
- Что еще потребуется?
- Какие есть риски?
- Каковы сроки реализации проекта? За какое время следует реализовать проект?



На первом этапе реализации проекта по улучшениям необходимо определить:

- ✓ Направление улучшений, название процесса\процессов;
- ✓ Состав рабочей группы и руководителя;
- ✓ Сроки реализации проекта, этапы;
- ✓ Время, место и периодичность сбора рабочей группы.

# Формирование проектной команды



- Кто руководитель проекта?
- Кто войдет в Проектную команду?

В команду проекта, как правило, входят:

- владелец процесса;
- основные исполнители;
- эксперты;
- координатор (при необходимости).

В проект могут быть привлечены лица для выполнения разовых работ (в этом случае их не нужно включать в команду проекта).

# Подготовить распорядительные документы по открытию проекта, например:

2



## МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ ЗАБАЙКАЛЬСКОГО КРАЯ

### ПРИКАЗ

от 7 декабря 2023 года

№ 230-пд

г. Чита

#### О внедрении принципов бережливого управления в Министерстве финансов Забайкальского края

В соответствии с распоряжением Правительства Забайкальского края от 15 мая 2020 года № 134-р, в целях внедрения инструментов бережливого управления в деятельность Министерства финансов Забайкальского края **приказываю:**

1. Назначить куратором, ответственным за внедрение бережливого управления в Министерстве финансов Забайкальского края Гольшеву Анну Анатольевну – заместителя министра финансов Забайкальского края – начальника управления в сфере межбюджетных отношений с муниципальными образованиями.

2. Образовать команду лидеров, обеспечивающих применение знаний в области бережливого управления в Министерстве финансов Забайкальского края и утвердить ее состав (прилагается).

Министр

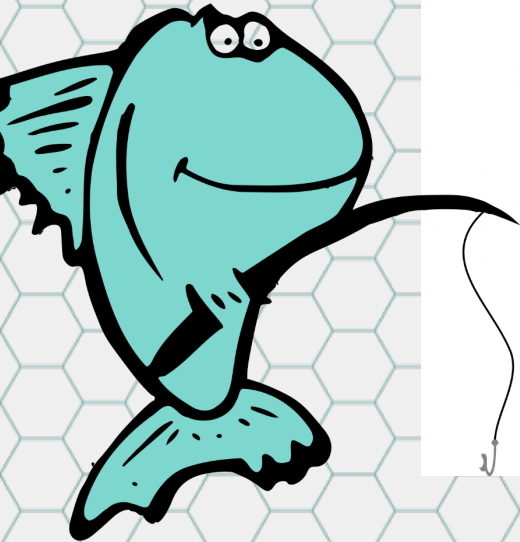
В.А.Антропова

УТВЕРЖДЕН  
приказом Министерства финансов  
Забайкальского края  
от 7 декабря 2023 года № 230-пд

#### СОСТАВ

команды лидеров, обеспечивающих применение знаний в области бережливого управления в Министерстве финансов Забайкальского края

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 1. Дондоков Баир Мункоцыренович  | - заместитель начальника управления государственного финансового контроля - начальник отдела контроля за расходованием средств краевого бюджета                                   |
| 2. Ёлгина Светлана Алексеевна    | - начальник отдела инвестиций, кредитования и управления государственным долгом   |
| 3. Иванов Дмитрий Станиславович  | - начальник управления правового, кадрового, информационного обеспечения и закупок  |
| 4. Маслова Елена Викторовна      | - начальник управления бюджетного планирования  |
| 5. Попова Наталья Владимировна   | - начальник отдела инфраструктуры сферы услуг   |
| 6. Примак Инна Владимировна      | - начальник отдела прогнозирования доходов  |
| 7. Страмилова Наталия Николаевна | - заместитель начальника управления в сфере межбюджетных отношений с муниципальными образованиями – начальник отдела организации бюджетного процесса в муниципальных образованиях |
| 8. Шадрина Виктория Ивановна     | - заместитель начальника управления бюджетной политики в отраслях социальной сферы – начальник отдела социальной защиты населения и культуры                                      |







# Блок 1: «Вовлеченные лица и рамки проекта»



- **Заказчик проекта** - Должностное лицо, инициирующее проект по совершенствованию процесса с помощью методов и инструментов бережливых технологий и заинтересованное в результатах его реализации. Согласует карточку проекта и план мероприятий, принимает результаты проекта, решает вопросы, выходящие за полномочия руководителя проекта (министр).
- **Заказчики процесса** - Клиенты, работники, подразделения или организации, получающие и использующие результаты (продукт или услугу) процесса.
- **Периметр проекта** – Организации, подразделения, отделы, где протекает совершенствуемый процесс.
- **Границы процесса** - Начальный и конечный этап процесса/ фрагмента процесса, в котором будут проводиться улучшения и замеры целевых показателей.
- **Владелец процесса** - Руководитель структурного подразделения/ функции, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность.
- **Руководитель проекта** – Лицо, обеспечивающее качественную реализацию этапов проекта в установленные сроки, оперативное управление командой проекта (постановка задач, контроль, мотивация), решение межфункциональных вопросов, представление промежуточных и окончательных результатов проекта заказчику проекта.
- **Команда проекта** (рабочая группа) – исполнители проекта, выполняющие работу по планированию и организации этапов реализации Проекта.

## 1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчик проекта:	М.В. Папушенко (министр МИНЭК Ростовской области)
Заказчики процесса:	Компании и индивидуальные предприниматели Рост. обл.
Периметр проекта:	АНО "РРАПП" ( Управление МФД, отделы займов, безопасности, отчетности, рисков, юридический отдел)
Границы процесса:	От подачи заявки до выдачи займа
Владелец процесса:	А.В. Дудникова (начальник Управления МФД)
Руководитель проекта:	Я.И. Куринова (директор АНО РРАПП)
Команда проекта:	Приказ от 24.08.2020г. № 66

**Данный блок является  
стандартным и не  
подлежит каким-либо  
изменениям**

## Блок 2: «Обоснование выбора»

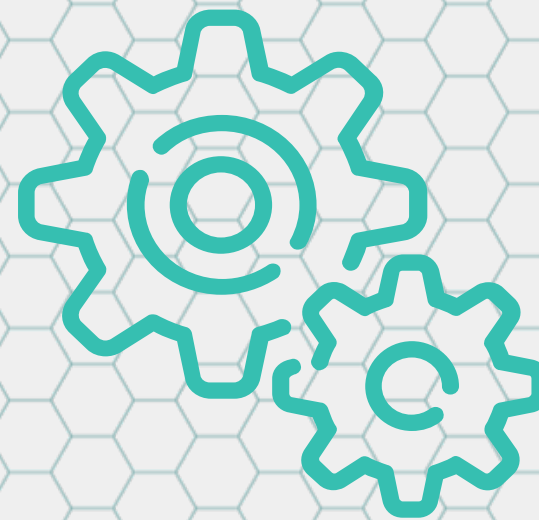
В данном блоке указываются прямые и косвенные негативные последствия, если выбранный процесс не будет оптимизирован.

В блоке рекомендуется отразить следующие аспекты:

1. Влияние на цели/задачи.
2. Масштаб процесса (кросс-функциональность).
3. Трудоемкость процесса.
4. Неудовлетворенность заказчиков.

По возможности обоснование должно включать цифровые показатели, выраженные в натуральных величинах (при возможности их оценки)

**Информация в блоке должна быть логически связана с целями Блока 3**



### 2. Обоснование выбора

1. Не соблюдение регламентированных сроков рассмотрения и выдачи займов.
2. Возросшие жалобы клиентов в надзорные органы (МинЭк, Банк России, Прокуратура).
3. Большая трудоемкость операций, высокая доля "ручного" труда.
4. Большой объем плановых отчетов, внеплановых запросов и проверок.

Примечание: Процесс микрофинансирования - 100% доля выручки РРАПП





## Блок 3: «Цели и плановый эффект»

В данном блоке указываются цели, текущие и целевые показатели:

### Цели должны быть:

1. Актуальными, конкретными, достижимыми, ограниченными во времени, измеримыми (указываться с соответствующими единицами измерений) в формате «минимум – максимум».
2. Направлены на решение негативных последствий для процесса, указанных в Блоке 2.

### В том числе:

3. Допускается указать также Эффекты - которые невозможно, или затратно оцифровать.

### Цели не должны содержать:

1. Мероприятий, направленных на улучшение процесса (например, разгрузка регистратуры, оптимизация работы специалиста, выделение дополнительного времени на обслуживание клиента и т.п.).
2. «Лозунгов» (например, повысить эффективность работы персонала, разработать планы по увеличению дозвона в Call-центр и т.п.).

### 3. Цели, плановый эффект

Наименование цели/показатель	Текущее состояние	Целевое состояние
Сокращение ВПП обработки заявки (без учета производства), раб. час.	44 - 638	20 - 438
Кол-во заявок, отработанных в установленный срок, %	75	80

Планируемый эффект – упорядочивание и систематизация процесса работы с заявками заказчиков, точный учет заявок и связанных с ними расходов.

**Целевые** показатели могут уточняться до проведения kick-off, только по согласованию с Заказчиком.

При невозможности указания в карточке значений **текущих** показателей на момент утверждения в таблице проставляется «Значения будут уточнены в рамках хронометража» с последующей корректировкой карточки проекта



# Блок 4: «Ключевые события проекта»

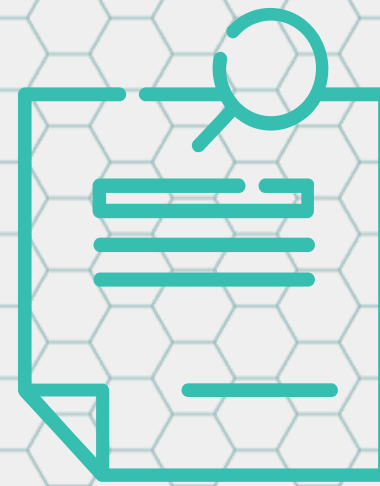
**В данном блоке указываются:**

**Ключевые события этапов проекта с длительностью:**

- Старт проекта ~ 0,5 месяца
- Диагностика и целевое состояние ~ 1,5 месяца
- Внедрение улучшений ~ 3,5 месяца
- Закрепление результатов и закрытие проекта ~ 0,5 месяца

**Внимание:**

1. Ключевые события этапов проекта – типовые шаги проекта, не являющиеся мероприятиями по улучшению процесса. Они не входят в план мероприятий по улучшению процесса, но могут использоваться для дорожной карты проекта .
2. Даты необходимо указывать в формате с ... до ... для возможности последующего мониторинга.
3. Рекомендованная длительность проекта 6±2 месяцев, в зависимости от масштабности его периметра и границ.
4. При продолжительности работ по проекту более 12 месяцев, необходимо разделить проект на полугодия с расчетом и постановкой целей на каждые 6 месяцев реализации проекта.



## 4. Ключевые события проекта

1. Старт проекта - 10.08.20
2. Диагностика и целевое состояние - 10.08.20 - 05.10.20
  - Разработка текущей карты процесса - 10.08.20 - 10.09.20
  - Производственный анализ №1 - (в проекте непрерывно) - с 10.08.20
  - Разработка целевой карты процесса - 10.09.20 - 06.10.20
3. Внедрение улучшений 06.10.20 - 15.01.21
  - Совещание по защите подходов внедрения - 06.10.20
4. Закрепление результатов и закрытие проекта - 15.01.21 - 22.01.21
  - Производственный анализ №2 - (в проекте непрерывно) - с 10.08.20
  - Завершающее совещание (предъявление результатов) - 22.01.21

**Эффективная/рекомендуемая продолжительность проекта – 6 мес. (+/- 2 мес).**

**Формулировки этапов могут отличаться от представленных, без потери смысла.**

# Ошибки при заполнении карточки

**X** Не использован стандартный шаблон карточки ПСР-проекта

**X** В целях не определены количественные показатели в формате «с... до...» отсутствует конкретика и амбициозность

**X** Не прописан периметр оптимизируемого процесса или же определен некорректно

**X** Некорректно определены заказчик(и) процесса



**X** Обоснование выбора ПСР-проекта не описывает возможные риски и проблемы;

**X** Название ПСР-проекта уже содержит готовое решение

**X** Обоснование выбора темы для открытия ПСР-проекта не связано с поставленными целями или целями проекта не решают описанные проблемы

**X** Даты и периоды для ключевых событий проекта заданы некорректно

15  
МИН.

Задание

Заполните карточку/паспорт проекта

Будьте готовы аргументировать выбор  
темы для открытия своего ПСР-проекта

Представьте результат работы группы  
другим участникам

# Министерство финансов ЗК

«Совершенствование процесса  
рейтингования МО ЗК по  
эффективности нагрузки на  
персонал мун.учреждений»

# Успешные практики

Министр финансов Забайкальского края \_\_\_\_\_

«УТВЕРЖДАЮ»  
В.А. Антропова  
«13» апреля 2023 г.

## Министерство финансов Забайкальского края

### Паспорт проекта

«Совершенствование процесса рейтингования муниципальных образований Забайкальского края по эффективности нагрузки на персонал муниципальных учреждений»

#### 1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчик проекта: Министр финансов Забайкальского края

Периметр проекта: Управление в сфере межбюджетных отношений с муниципальными образованиями, Управление бюджетной политики в отраслях социальной сферы, отраслевые министерства

Границы процесса:

Начало – завершение процедуры заполнения паспортов

Окончание – формирование рейтинга эффективности деятельности муниципальных учреждений

Владелец процесса: Гольшева Анна Анатольевна – заместитель министра финансов Забайкальского края – начальник управления в сфере межбюджетных отношений с муниципальными образованиями

Руководитель проекта: Страмилова Наталия Николаевна

Команда проекта: Миронова Л.Р., Болотова Б.М., Стукова М.М., Макарова Ю.С., Шабанова А.В.

#### 3. Цели и плановый эффект

Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель
Сокращение времени на заполнение и проверку паспортов (раб.дней)	81	30
Сокращение времени на формирование рейтинга (раб.дней)	30	10

Эффекты:

Процесс рейтингования муниципальных образований автоматизирован.  
Качество представленных сведений о деятельности муниципальных учреждений улучшено  
Сокращение времени на процесс паспортизации

#### 2. Обоснование выбора

Необходимость сокращения времени на обработку данных паспортов и на формирование свода рейтинга эффективности деятельности муниципальных учреждений

#### 4. Ключевые события проекта

1. Начало проекта: 14.04.2023г.

2. Картирование процесса:

Анализ исходной ситуации по паспортам муниципальных учреждений с 15.04.2023 по 29.04.2023

Разработка карты идеального состояния с 30.04.2023 по 10.05.2023

Сравнительный анализ, выявление проблем с 11.05.2023 по 20.05.2023

Разработка целевой карты, разработка плана мероприятий с 20.05.2023 по 10.06.2023

3. Промежуточное совещание: 21.08.2023

4. Реализация проекта: с 28.08.2023 по 23.10.2023

5. Закрытие проекта: 31.10.2023



# Министерство финансов ЗК

## «Оптимизация системы обмена рабочей информацией внутри министерства»

Министр финансов Забайкальского края

«УТВЕРЖДАЮ»  
В.А.Антропова  
«17» августа 2023 г.

Министерство финансов Забайкальского края												
«Оптимизация системы обмена рабочей информацией внутри министерства»												
<b>1. Вовлеченные лица и рамки проекта</b>		<b>2. Обоснование выбора</b>										
<p>Заказчик проекта: Министр финансов Забайкальского края В.А.Антропова                      Периметр проекта: Министерство финансов Забайкальского края                      Границы процесса:                      Начало – поступление документа, запроса, поручения                      Окончание – выполнение запроса, поручения                      Владелец процесса: Министр финансов Забайкальского края В.А.Антропова                      Руководитель проекта: Шадрина В.И.                      Команда проекта: Шадрина В.И., Тихоненко Е.А., Ивкина О.В., Горюнова Т.С., Власова О.В.</p>		<p>Неоптимальная система взаимодействия внутри министерства</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Затраты времени на поиск информации;</li> <li>2. Отсутствие унифицированных форм;</li> <li>3. Дублирование предоставления информации;</li> <li>4. Отвлечение специалистов структурных подразделений.</li> </ol>										
<b>3. Цели и плановый эффект</b>		<b>4. Ключевые события проекта</b>										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование цели, ед. измерения</th> <th>Текущий показатель</th> <th>Целевой показатель</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Сокращение времени на поиск необходимой информации</td> <td>1 день – 1 неделя</td> <td>0,5 дня – 1 день</td> </tr> <tr> <td>2. Сокращение времени на поиск информации об ответственном исполнителе</td> <td>5 мин. – 2 дней</td> <td>5 мин. – 10 мин.</td> </tr> </tbody> </table>		Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель	1. Сокращение времени на поиск необходимой информации	1 день – 1 неделя	0,5 дня – 1 день	2. Сокращение времени на поиск информации об ответственном исполнителе	5 мин. – 2 дней	5 мин. – 10 мин.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Начало проекта – 07.04.2023</li> <li>2. Разработка карты текущего состояния, проведение хронометража, выявление проблем с 17.04.2023 г. по 4.05.2023 г.</li> <li>3. Разработка карты идеального состояния с 5.05.2023 г. по 12.05.2023 г.</li> <li>4. Анализ проблем с 15.05.2023 г. по 16.05.2023 г.</li> <li>5. Разработка карты целевого состояния, разработка плана мероприятий с 17.05.2023 г. по 31.05.2023 г.</li> <li>6. Промежуточное совещание – 14.06.2023 г.</li> <li>7. Реализация проекта с 14.06.2023 г. по 01.09.2023 г.</li> <li>8. Мониторинг устойчивости с 01.09.2023 г. по 06.10.2023 г.</li> <li>9. Закрытие проекта – 07.10.2023 г.</li> </ol>	
Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель										
1. Сокращение времени на поиск необходимой информации	1 день – 1 неделя	0,5 дня – 1 день										
2. Сокращение времени на поиск информации об ответственном исполнителе	5 мин. – 2 дней	5 мин. – 10 мин.										
<p><b>Эффект:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Самостоятельный поиск информации,</li> <li>2. Упорядочивание системы поиска информации.</li> </ol>												

# Государственная служба по охране объектов культурного наследия Забайкальского края

«Оптимизация сроков предоставления государственной услуги по выдаче заключения о наличии объектов культурного наследия на земельном участке, подлежащем хозяйственному освоению»

Руководитель  «УТВЕРЖДАЮ»  
Р.В. Буянов  
«13» апреля 2023 г.

Государственная служба по охране объектов культурного наследия Забайкальского края										
Оптимизация предоставления государственной услуги по выдаче заключения о наличии объектов культурного наследия на земельном участке										
<b>1. Вовлеченные лица и рамки проекта</b> Заказчик проекта: Руководитель Государственной службы по охране объектов культурного наследия Забайкальского края Буянов Р.В.  Периметр проекта: Государственная служба по охране объектов культурного наследия Забайкальского края Границы процесса: Начало – поступления заявления о выдаче заключения о наличии объектов культурного наследия на земельном участке Окончание – выдача заключения о наличии объектов культурного наследия на земельном участке Владелец процесса: Руководитель Государственной службы по охране объектов культурного наследия Забайкальского края Буянов Р.В. Руководитель проекта: Заместитель руководителя – начальник отдела Нестеренко В.В. Команда проекта: Томилова Н.Н., Колябин Р.А., Афанасьев С.А.	<b>2. Обоснование выбора</b>  <b>Ключевые риски:</b> Длительное ожидание заявителями оказания предоставления государственной услуги  1. Служебные проверки; 2. Применение дисциплинарных взысканий; 3. Жалобы заявителей; 4. Прокурорские проверки; 5. Привлечение к административной ответственности; 6. Снижение заработной платы в связи с низкой исполнительской дисциплиной.									
<b>3. Цели и плановый эффект</b> <table border="1"><thead><tr><th>Наименование цели, ед. измерения</th><th>Текущий показатель</th><th>Целевой показатель</th></tr></thead><tbody><tr><td>1. Время получения заключения о наличии объектов культурного наследия на земельном участке (дн.)</td><td>30</td><td>7</td></tr><tr><td>2. Время на ввод отчета об оказании услуги (час.)</td><td>1-120</td><td>1-2</td></tr></tbody></table>	Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель	1. Время получения заключения о наличии объектов культурного наследия на земельном участке (дн.)	30	7	2. Время на ввод отчета об оказании услуги (час.)	1-120	1-2	<b>4. Ключевые события проекта</b> 1. Начало проекта – 14.04.2023 г.; 2. Разработка карты текущего состояния, проведение хронометража, выявление проблем – 15.06.2023 г.; 3. Разработка карты идеального состояния – 15.07.2023 г.; 4. Анализ проблем - 15.08.2023 г.; 5. Разработка карты целевого состояния, разработка плана мероприятий – 15.09.2023 г.; 6. Промежуточное совещание - 01.10.2023 г.; 6. Реализация проекта – 01.10.2023 г.; 7. Мониторинг устойчивости – 15.12.2023 г.; 8. Закрытие проекта – 30.12.2023 г.
Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель								
1. Время получения заключения о наличии объектов культурного наследия на земельном участке (дн.)	30	7								
2. Время на ввод отчета об оказании услуги (час.)	1-120	1-2								



# Государственная инспекция Забайкальского края

## «Улучшение адаптации впервые и вновь принятых сотрудников»

Начальник Государственной инспекции Забайкальского края

«УТВЕРЖДАЮ»

Б.А. Дашибалов

« 14 » 04 2023 г.

Государственная инспекция Забайкальского края											
Улучшение адаптации впервые и вновь принятых сотрудников											
<b>1. Вовлеченные лица и рамки проекта</b> Заказчик проекта: Начальник Инспекции Дашибалов Б.А.  Периметр проекта: Отделы Государственной инспекции Забайкальского края Границы процесса: Начало- Прием кандидатов на трудоустройство Окончание – Адаптированный сотрудник с высокими результатами работы Владелец процесса: Заместитель начальника инспекции Илькив В.В. Руководитель проекта: Швалов А.С. Команда проекта: Просникова А.В., Гулько А.В., Конюкова А.В.	<b>2. Обоснование выбора</b>  Риски: 1. Длительные сроки вхождения в рабочие процессы. 2. Увольнение работника (текучка кадров). Результат: Ухудшение результатов работы организации.										
<b>3. Цели и плановый эффект</b> <table border="1"><thead><tr><th>Наименование цели, ед. измерения</th><th>Текущий показатель</th><th>Целевой показатель</th></tr></thead><tbody><tr><td>1. Срок адаптации вновь принятого сотрудника</td><td>3 мес.</td><td>2 мес.</td></tr><tr><td>2. Количество сотрудников, задействованных для адаптации нового сотрудника</td><td>5 чел.</td><td>2 чел.</td></tr></tbody></table>	Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель	1. Срок адаптации вновь принятого сотрудника	3 мес.	2 мес.	2. Количество сотрудников, задействованных для адаптации нового сотрудника	5 чел.	2 чел.	<b>4. Ключевые события проекта</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Начало проекта – 14.04.2023 г.</li><li>2. Разработка карты текущего состояния, проведение хронометража, выявление проблем – 14.04.2023 – 14.05.2023 г.</li><li>3. Разработка карты идеального состояния – 15.05.2023 – 16.07.2023 г.</li><li>4. Анализ проблем - 15.05.2023 – 16.07.2023 г.</li><li>5. Разработка карты целевого состояния, разработка плана мероприятий – 17.07.2023 – 30.07.2023 г.</li><li>6. Промежуточное совещание - 31.07.2023 г.</li><li>6. Реализация проекта – 01.08.2023 – 15.09.2023 г.</li><li>7. Мониторинг устойчивости – 17.09.2023 – 13.10.2023 г.</li><li>8. Закрытие проекта - 14.10.2023 г.</li></ol>	
Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель									
1. Срок адаптации вновь принятого сотрудника	3 мес.	2 мес.									
2. Количество сотрудников, задействованных для адаптации нового сотрудника	5 чел.	2 чел.									

**Спасибо за  
внимание!**

