

Бережливое управление

«Открытие
бережливых проектов»



Методические
материалы





01

Понятие
бережливого
управления
и его история

02

Виды потерь
и организация
рабочего места

03

Управление
процессом
и открытие
бережливого
проекта
в организации



Бережливое управление



- » 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.

Результат



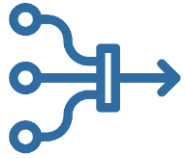
Оптимальная
организация рабочих
процессов



Создание
саморазвивающейся
организации



Максимально эффективное
использование временных и
материальных ресурсов



Процесс



Клиент



Ценность



Кто такой клиент?



5

Клиент

Люди или организации, которые
получают и используют результаты
работы какого-либо процесса



Ценность
для клиента



Клиент



**Минимум
затрат**



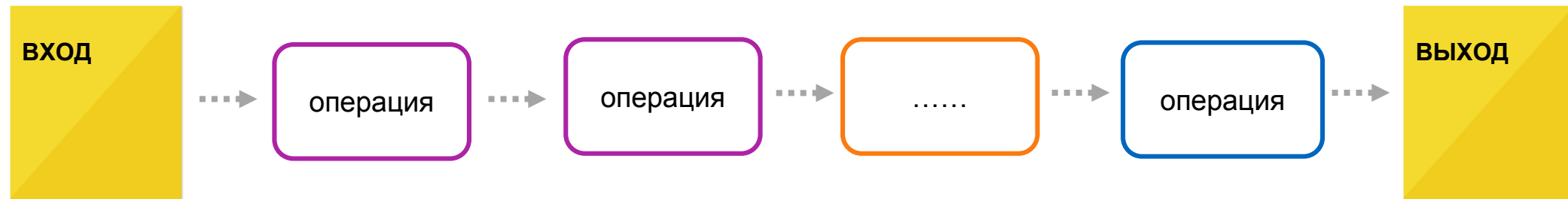
Качественный результат



**Результат
точно в срок**



Процесс – совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата



Поиск и устранение потерь



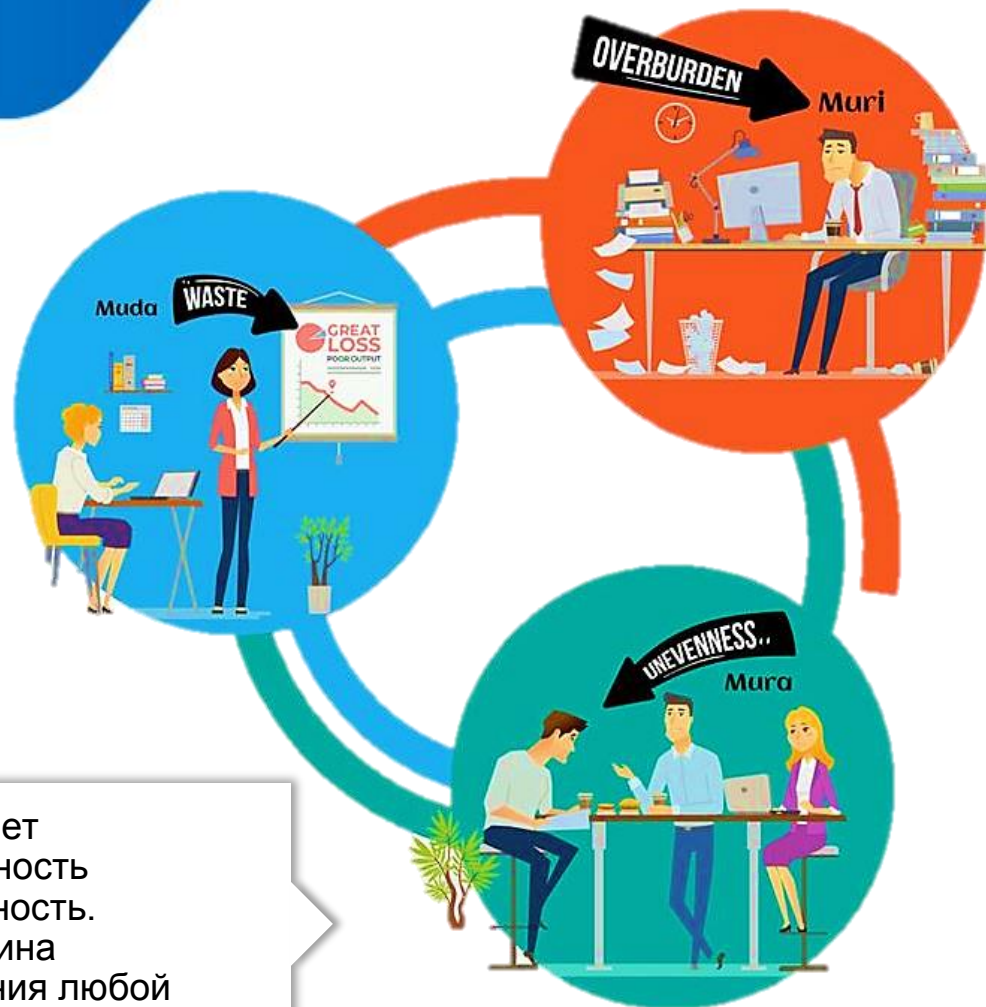
ЧТО ТАКОЕ MUDA MURA и MURI ?



9

Любая деятельность, которая потребляет ресурсы, не создавая ценности для потребителя, Muda означает расточительство, которое противоречит добавлению стоимости. Семь видов потерь.

Мура означает неравномерность и нерегулярность. Мура – причина существования любой из семи потерь.

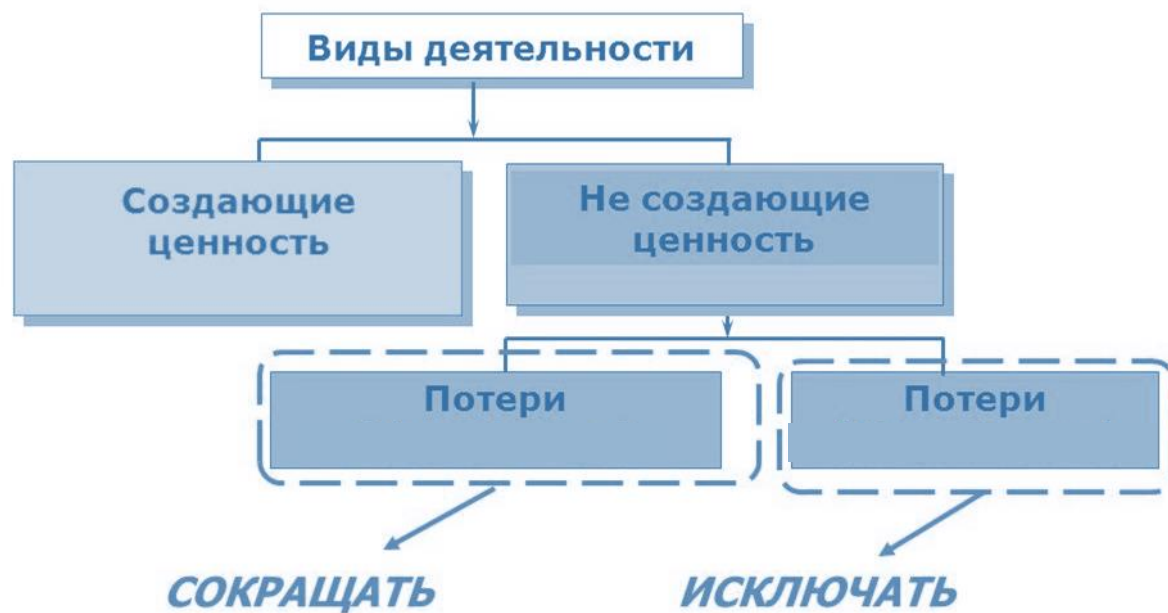


Перегрузка оборудования или операторов Мури означает перегруженность, непосильность, чрезмерность, невозможность или неразумность. Мури может быть результатом Мура.

Основы бережливого управления

- 1 внедрение культуры постоянного совершенствования на всех уровнях управления
- 2 развитие навыка выявления потерь и решения проблем
- 3 развитие лидерских качеств и ответственности у сотрудников всех уровней
- 4 построение самообучающейся организации

Бережливый взгляд

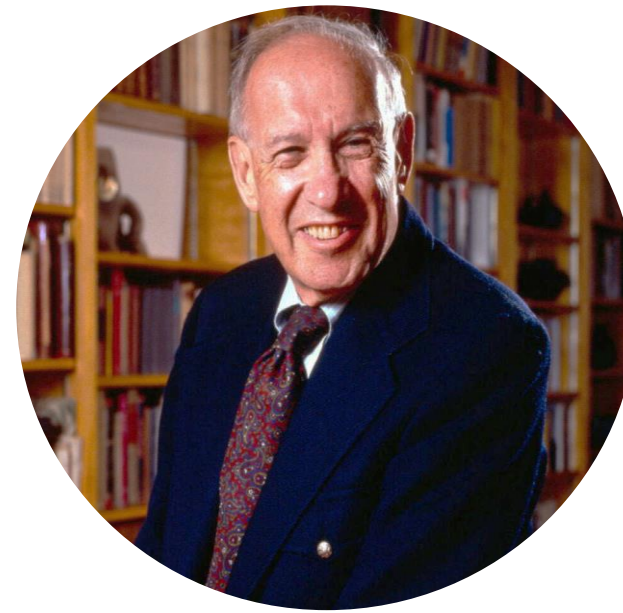


Обучая, формируй культуру и меняй установки



«... 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 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 ускоряло сборку и практически исключало ошибки.



Г. Форд



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



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



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 так же участие каждого в улучшении своей работы

● ПРОБЛЕМЫ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА		НОВЫЕ КНИГИ
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 раскладывай в строгом порядке.	Порядок



А. Гастев



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, посвящённые 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.

ПАМЯТКА

ПО НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ДЛЯ ИТР И СЛУЖАЩИХ

ВСЕГДА БУДЬ АКТИВЕН, ИНИЦИАТИВЕН, ЭНЕРГИЧЕН.	ВРЕМЯ — материальная ценность. Помни — экономия твоего рабочего времени есть эффективный источник производственных успехов всего коллектива.	Четко выполняй функции, определенные должностной инструкцией по принципу: «Определенное место для каждого и каждый на своем месте».
РАБОТАЙ ПО РАСПИСАНИЮ,	Не бойся эксперимента!	БУДЬ КРАТКИМ! Никогда не раздражайся, имей бесконечное терпение, никогда не бранись. Следи за своим лексиконом, в особенности в присутствии женщин и подчиненных.
НОРМИРУЯ ЕЖЕДНЕВНО, ПЛАНИРУЯ И УЧИТЫВАЯ СВОЮ РАБОТУ. ВЕДИ ДЕЛОВОЙ БЛОКНОТ	УМЕЙ ГОВОРИТЬ РАЗГОВАРИВАТЬ СЛУШАТЬ!	Будь опрятен и аккуратен во всем. Не стыдись элегантности! В работе исходи из фактов, анализируй деятельность, критически оценивая условия, обстановку, время. Всегда стремись к тому, чтобы ясно видеть цель, задачи, перспективу.
В рабочем помещении разговаривай мало и не громко. По телефону разговаривай вполголоса и кратко.	БУДЬ ВНИМАТЕЛЕН К ЧУЖОМУ МНЕНИЮ, ДАЖЕ ЕСЛИ ОНО НЕ ВЕРНО.	Будь особенно корректен с женщинами! НИКОГДА, при любых неблагоприятных обстоятельствах не теряй бодрости духа. НАОБОРОТ, при столкновении с трудностями, проявляй больше энергии и настойчивости и добивайся победы.
НЕ КУРИ в рабочем помещении; даже если это — собственный кабинет.	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.	

Заказ 2042,24 г.



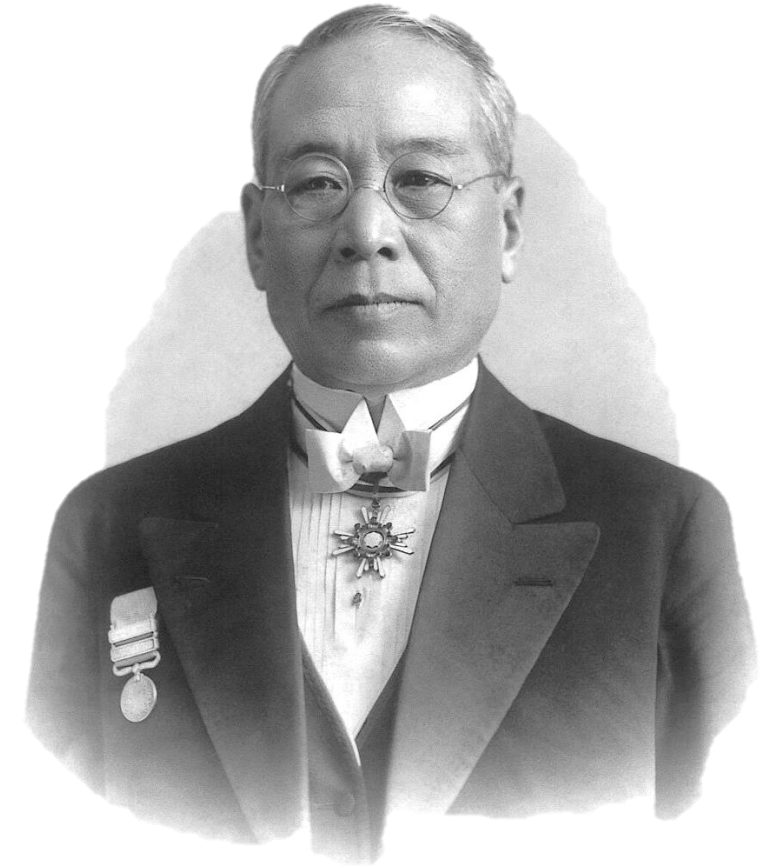
В то же время в Японии начал набирать силы перепрофилированный с производства текстиля концерн Toyota.

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.



Т. Оно

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)

Выгоды использования инструментов бережливого управления



02.1. Семь видов потерь в офисе

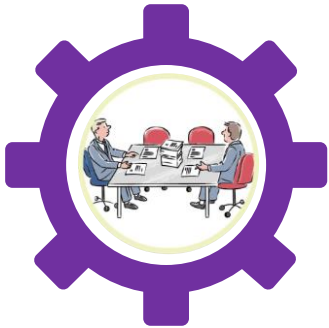
- » Что такое потери
- » Виды



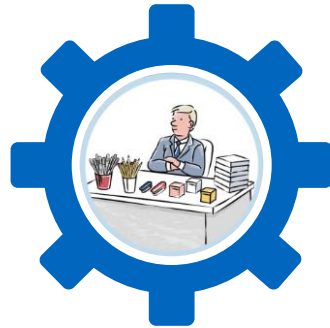
Потери – это затрата ресурсов, не приводящая к созданию ценности для потребителя (не улучшается качество товара или услуги, не ускоряется процесс покупки или сервиса и т. д.).



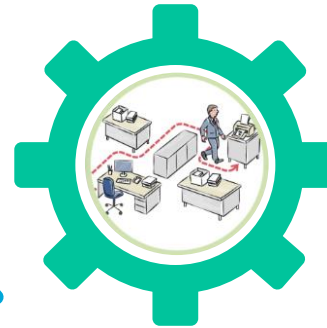
01 Перепроизводство
производство продуктов или услуг больше, чем востребовано заказчиком, выполнение работы, которую никто не заказывал. **Перепроизводство порождает все остальные потери!!!**



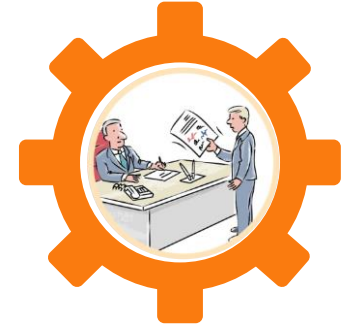
03 Излишние запасы
хранение не требующихся (лишних) для создания ценности ресурсов, занимающих место и «замораживающих» финансовые средства



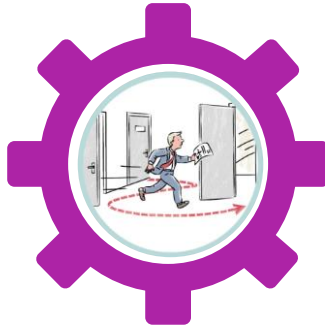
05 Лишние движения
потери времени на все движения ЧЕЛОВЕКА, которые не задействованы в полезной деятельности



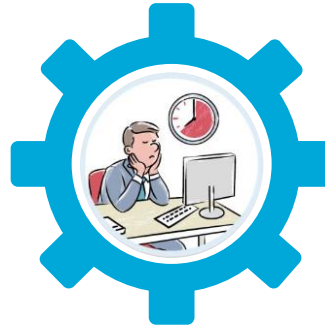
07 Избыточная обработка
выполнение работы сверх той, которую заказывал заказчик



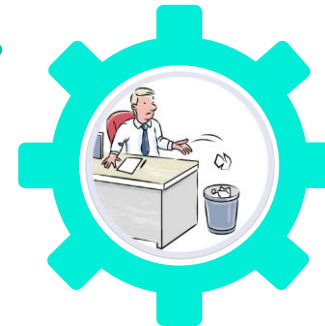
02 Ненужная транспортировка
потери времени и ресурсов, связанные с перемещениями ИНФОРМАЦИИ, ДОКУМЕНТОВ, которые не задействованы в полезной деятельности



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



06 Брак/переделка
потери времени и ресурсов, возникающие из-за производства некачественного продукта, информации или услуг



Перепроизводство

Производство продуктов или услуг больше, чем востребовано заказчиком. Вид потерь, который скрывает другие потери и проблемы.

Примеры в офисе

- » Больше копий, чем нужно
- » Больше информации, чем запрашивалось или необходимо
- » Составление нескольких вариантов презентаций
- » Составление отчетов, которые никто не читает
- » Ввод повторяющейся информации в несколько документов
- » Сохраненная, но не используемая в дальнейшем информация
- » Дублирование информации в разных документах, поручений



Как устранить?

- » Деление работы на более мелкие этапы
- » Точная постановка задач сотрудникам
- » Вовлечение сотрудников
- » Организация учета расхода материалов
- » Встраивание качества в процесс (привычка делать сразу правильно)
- » Назначение точных сроков выполнения задач
- » Промежуточный контроль выполнения задач
- » Оптимизация и настройка операционного процесса



Лишние движения

Данная потеря связана с ненужным перемещением работников в течение рабочего дня с целью поиска необходимой информации (на компьютере, в бумагах и пр.); с потерей времени на повороты, наклоны, поиски.

Причины

- » Неэффективная организация файлов в компьютере, папок в картотеке
- » Беспорядок на рабочем столе
- » Частое переключение между задачами
- » Нечеткие требования к выполнению задач
- » Неудобное расположение оргтехники, мебели



Примеры

- » Поиск файлов
- » Постоянное обращение к справочникам/базам данных в поисках информации
- » Поиск, сбор, сверка данных в различных системах учета
- » Перемещение клавиатуры или монитора, расчистка рабочего места от папок
- » Поиск нужного предмета
- » Необходимость ходить за напечатанным документом в другое помещение

Ненужная транспортировка

Это перемещение материалов, деталей и готовых изделий на большие расстояния и чаще, чем это необходимо.

Примеры

- » Перемещение на совещание, в то время как можно было решить все по телефону или почте
- » Использование последовательного согласования вместо параллельного
- » Выполнение одной задачи несколькими отделами
- » Отправка ненужных документов
- » Передача чего-либо на следующий этап работы вручную
- » Копирование файлов на различные носители на всякий случай
- » Восстановление и сохранение файлов



Как устранить?

- » Внедрение электронного документооборота
- » Стандартизация процессов и процедур
- » Введение коротких планерок для быстрого решения оперативных вопросов
- » Использование общих сетевых ресурсов для доступа к документам

Излишние запасы

Являются, как правило, следствием перепроизводства и влекут за собой появление таких потерь, как транспортировка и брак.

Примеры

- » В офисе излишние запасы проявляются в виде переполненных папок для хранения документов, большого количества открытых файлов на компьютере, с которыми «одновременно» ведется работа, хранения канцелярских товаров «про запас» (которые затем теряются или о которых забывают), полные ячейки входящих документов и пр.



Как устранить?

- » Организация входящей электронной почты (настройка автоматических правил)
- » Онлайн-чтение только тех электронных сообщений, которые в данный момент имеют отношение к выполняемой задаче. Остальные — в специально отведенное время
- » Оптимизация и автоматизация отчетности, объединение отчетов в один для разных целей
- » Введение электронного документооборота
- » Последовательное выполнение задач
- » Планирование своего рабочего дня

Избыточная обработка

Выполнение большего объема работ, чем требуется для удовлетворения требований Заказчика.

Возникает в случае отсутствия четкого понимания, какие свойства продукта нужны заказчику, а также из-за непродуманного конструктивного решения.

Примеры

- » Повторение одной и той же информации в разных формах
- » Повторный ввод данных
- » Повторное внесение данных или заполнение похожих отчетов
- » Слишком частая регистрация документов, находящихся в работе
- » Большое количество обязательных подписей и разрешений
- » Инспекции или проверки документов
- » Многочисленные согласования и утверждения документов
- » Предварительные сверки результатов или проверки отчетов



Как устранить?

- » Формирование банка данных с возможностью выгрузки необходимой информации и конвертации в графические, текстовые и др. формы
- » Формирование единого информационного пространства («облачные» технологии)
- » Пересмотр требований по согласованию
- » Функциональное распределение обязанностей и закрепление зон ответственности
- » Снижение количества отчетов на основании их последующего использования в работе

Ожидание

Это время, которое оборудование либо персонал проводит в бездействии, т.е. не создавая ценность.

Примеры

- » Ожидание необходимого документа, информации
- » Ожидание распоряжений руководства, подписи
- » Ожидание загрузки компьютерных систем
- » Зависимость от остальных сотрудников при выполнении каких-либо задач
- » Проблемы с программным обеспечением
- » Выполнение одной задачи разными отделами, сотрудниками
- » Отсутствие ответственных за выполнение какой-либо задачи
- » Ожидание опоздавших
- » Ожидание звонка или сообщения по электронной почте
- » Ожидание данных для подготовки отчета
- » Ожидание у принтера или копировального аппарата



Как устранить?

- » Введение электронного документооборота
- » Создание рабочих групп для решения конкретных производственных задач
- » Разработка и согласование оперативного плана деятельности
- » Обучение персонала работе на компьютере, а также пакету MS Office
- » Хронометраж операций по согласованию документов, поиск и оптимизация «узких мест»
- » Четкая постановка задач и сроков их выполнения

Переделка/брак

Затраты, возникающие из-за производства продукта или услуг с дефектами. Ремонт или исправление брака не представляет ценности для заказчика

Примеры

- » Ошибки, отсутствие информации
- » Неразборчивые факсы, письма
- » Неправильный формат, некорректная информация
- » Потеря документа
- » Опечатки, ошибки в расчетах, при вводе данных
- » Передача неполной документации на следующие этапы
- » Редактирование и правка документов
- » Ошибки при внесении данных
- » Отсутствующие записи или утерянные документы
- » Повторная подготовка утерянных или испорченных документов
- » Переделывание презентаций или текстов докладов



Как устранить?

- » Разработка стандарта с учетом требований конечного потребителя информации
- » Корректная постановка задач с критериями (сроки, качество и т.д.)
- » Разработка и согласование единых шаблонов документов / отчетов / аналитических записок и пр.
- » Обучение и развитие персонала

02.2. Как навести порядок на рабочем месте в офисе

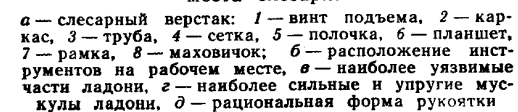
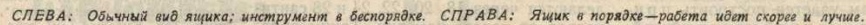
- » Что такое система 5С
- » Преимущества
- » Какими способами достигается



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, а также оптимальное и эффективное движение материальных и информационных производственных или управленческих потоков.





1. Ручной инструмент должен соответствовать особенностям анатомиче-



Офисный работник каждый день тратит рабочее время

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



Поиск

13% рабочего времени что-либо ищет



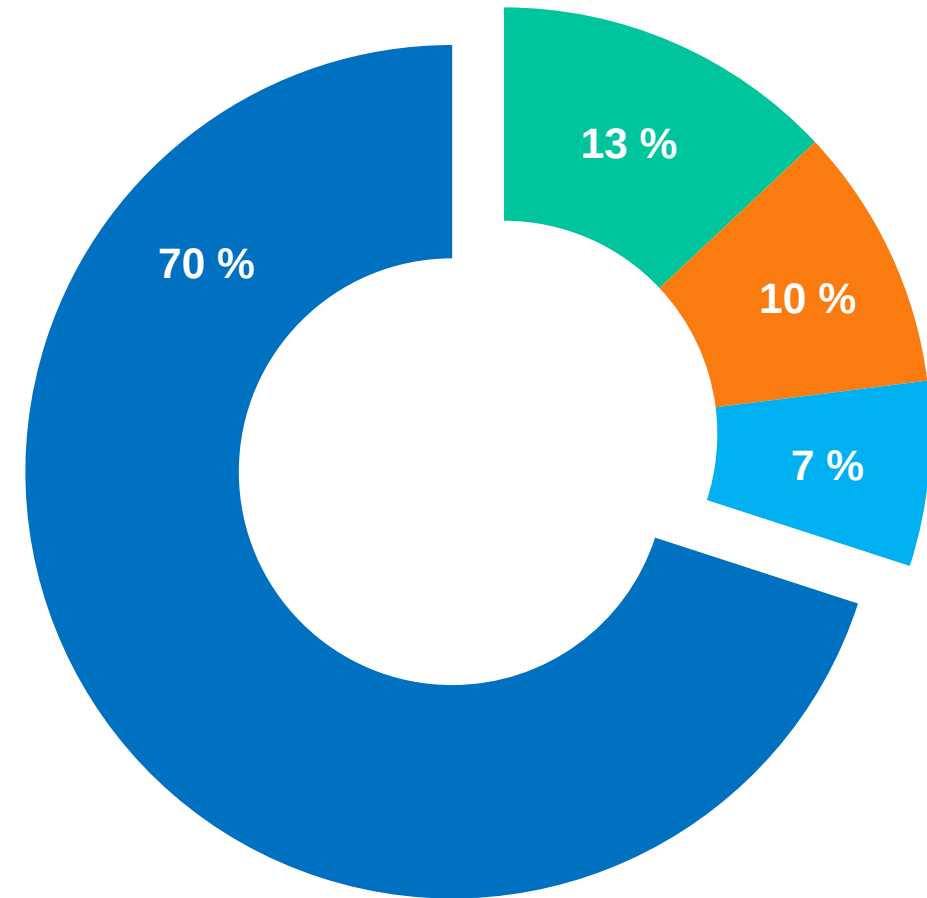
Ожидание

10% времени тратит на ожидания



Другое

7% тратит по другим причинам



Было



35



Стало

Правила организации хранения



1С. Сортировка

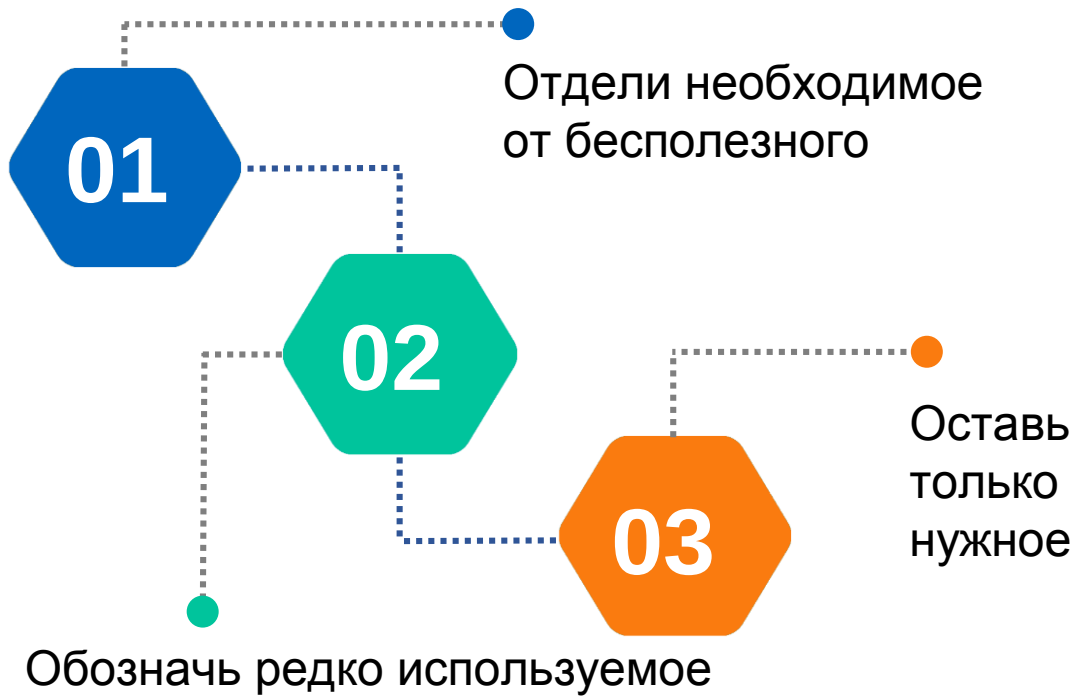


«Избавься от ненужного!»

Цель: освободить рабочее пространство от ненужных предметов



На рабочем месте должны находиться в необходимом количестве только те предметы, которые требуются для выполнения текущей деятельности



- » ежедневно
- » раз в неделю



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



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

Что делать с ненужным?



2С. Соблюдение порядка



«Каждая вещь на своем месте!»

Цель: рационально разместить предметы, используя средства визуального управления



Рациональное расположение предусматривает применение средств визуального управления для информирования о местонахождении предметов

3С. Содержание в чистоте



«Уборка – значит проверка!»

Цель: содержание рабочих, производственных и офисных помещений в полной чистоте, устранение неисправностей



Уборка – это не только поддержание порядка и чистоты, но и проверка рабочих зон и оборудования

4С. Стандартизация



«Создай стандарт рабочего места, операции!»

Цель: зафиксировать достижения и предотвратить откат к предыдущей ситуации



Стандартизация – это закрепление процедур сортировки, рационального расположения и уборки как ежедневных правил работы

5С. Совершенствование



«Постоянно совершенствуй свое рабочее место!»

Цель: сделать так, чтобы сотрудники применяли систему 5С автоматически



Выполнение процедур 5С должно превратиться в привычку



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





» Для канцелярских принадлежностей определены места с визуализацией расположения

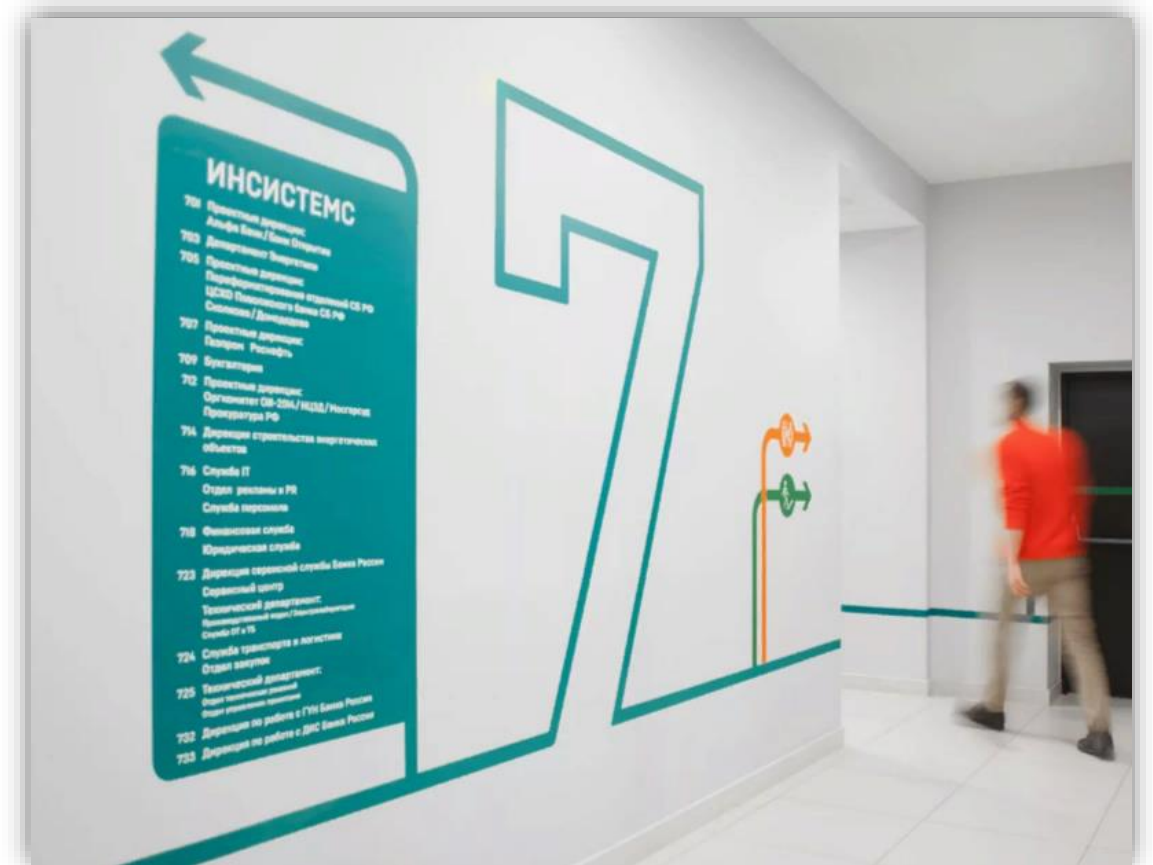
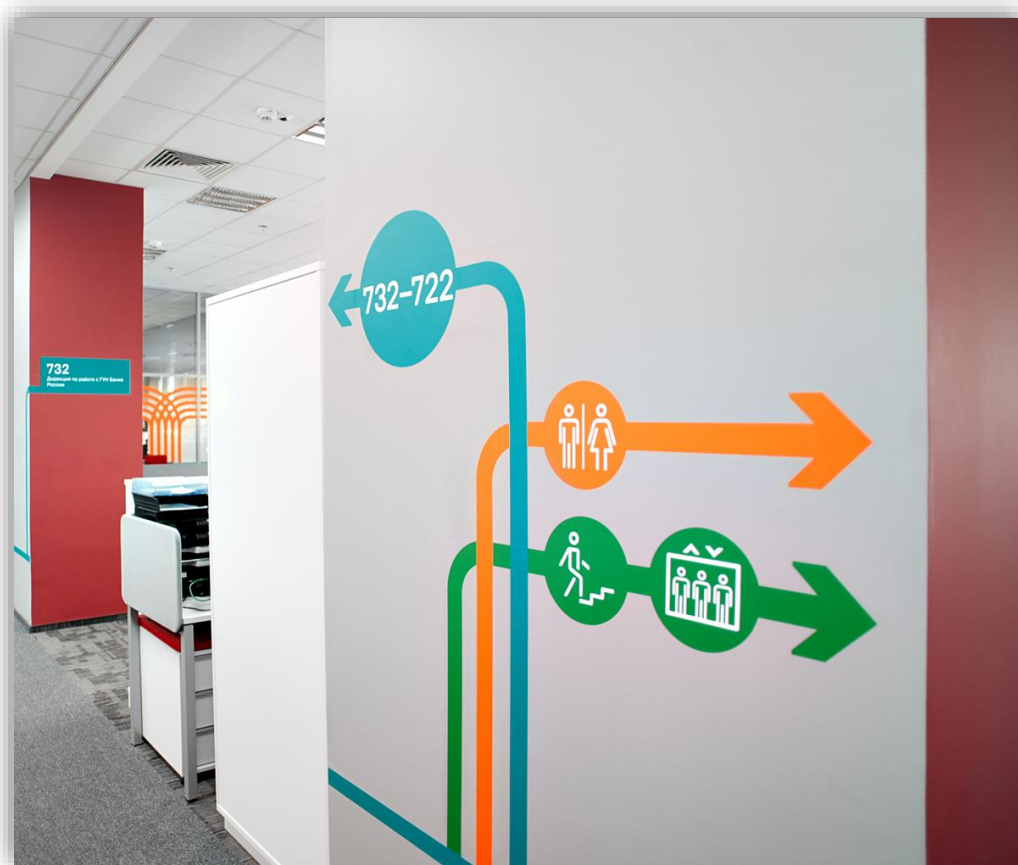


» Визуализация лотков, обозначено, где какая документация лежит





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



Проект Департамента по обеспечению деятельности мировых судей Забайкальского края

«Оптимизация процесса отправки товарно – материальных ценностей на судебные участки мировых судей Забайкальского края»

Оборудовано рабочее место кладовщика

Эффект:

Отсутствие потребности в предоставлении служебного транспорта для доставки отправок в Департамент

Было



Стало





ФОТО

**Варнава
Александр
Петрович**
Начальник отдела

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»

Стандарт организации рабочего места



Ненужные предметы отсутствуют



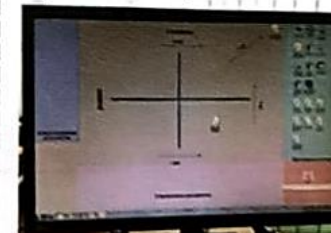
Точки внимания



Точки внимания



Рабочий стол не содержит ненужных ярлыков и файлов



Преимущества системы 5С



В чем эффективность от внедрения системы 5S?



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



организация производственного процесса, обеспечивающего требуемый уровень качества



сократить ненужные запасы



эффективно использовать рабочие места



предотвратить потери, связанные с поиском нужных предметов



улучшить организацию труда



повысить ответственность персонала

- » 1. Перейдите по QR-коду на сайт
- » 2. Выполните задание
- » 3. Когда будет готово, поднимите руку

10
МИНУТ



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

Через быстрое
создание
образцов -
моделей

МЧС

Творческая разработка
методологий на ходу

Американская модель

Через создание
Системы

Системность

Создание правил
и договорённостей

Японская модель

Через изменение
сознания и
перерастание в
культуру

Культура

Стабильность
выполнения правил,
заложение традиций



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

- » Проводит обучение
- » Развивает лидеров изменений

- » Консультирует и участвует в реализации проектов
- » Выполняет мониторинг и контроль, информирует о статусе руководителей



Что влияет на успешность изменений?



56

Активное и видимое участие руководителей высшего уровня

01

Бюрократизация, отчетность, совещания в кабинетах

Личный пример руководителя

02

Информационные колодцы

Прозрачное и регулярное информирование об изменениях

03

Штрафы и наказания

Поощрение лучших

04

Самоустранение руководителя

Встраивание требований по БУ в процессы управления персоналом

05

Двойные стандарты

Обратная связь и очная коммуникация

06

Недостаточная или противоречивая информация



- Понятия «проект» и «бережливый проект»

Проект

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

Определение по ГОСТ Р 54869-2011

Бережливый проект

Проект, нацеленный на оптимизацию повторяющегося процесса и решение конкретных проблем в процессе с применением бережливых технологий и инструментов

Проект по улучшениям



комплекс мероприятий,
направленный на оптимизацию
повторяющегося процесса и решение проблем
с применением инструментов бережливого
производства.



Общая длительность проекта – 6 месяцев





Этапы реализации проекта



Примечания:

*¹ - Рекомендованные сроки.

*² - Для офисных процессов.

*³ - ПАН№1 и 2 (производственный анализ).

№ - Номер слайда.

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

Определение проблемы и выбор темы проекта

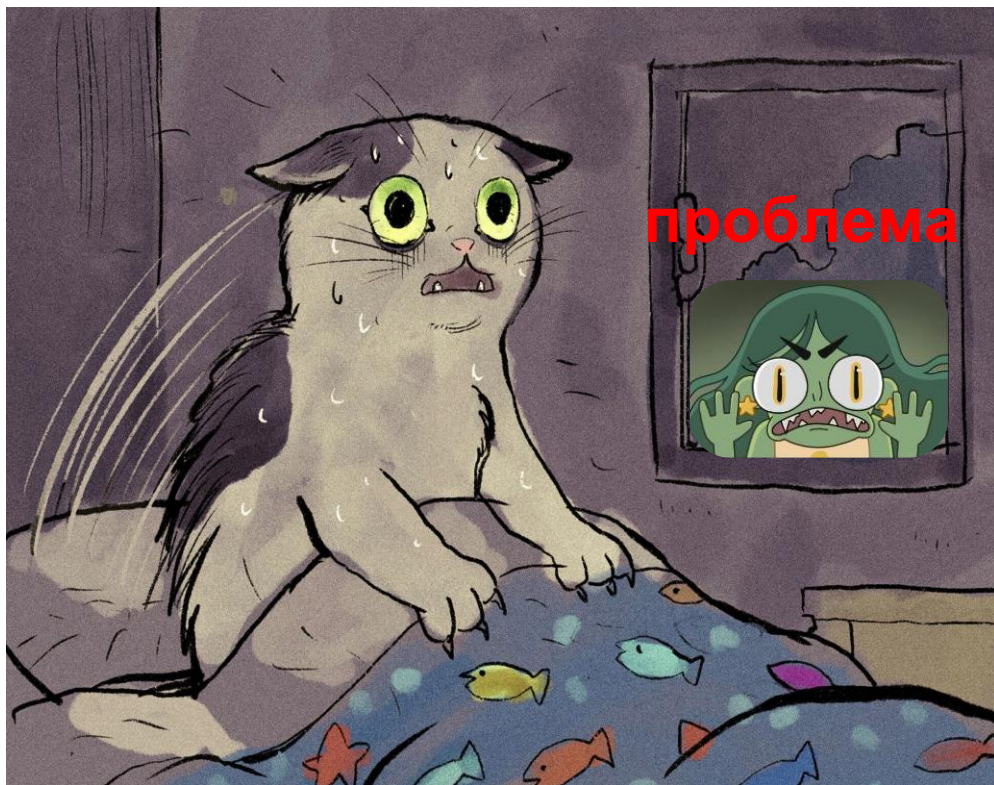
Сформулировать
приоритетную
проблему, которую
необходимо решить
в рамках проекта.

Определить
проблемы, которые
затрудняют повышение
эффективности
предприятия.

Рассмотреть все процессы,
в которых возникает данная
проблема.

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 проблематики

Что нужно знать для правильного выявления проблемы?





Правила формулировки темы проекта

Правильная формулировка темы и проблем важнее даже, чем решения по улучшению процесса

Важно различать

- » проект
- » бережливый проект

Четкость и ясность – тема должна ясно отражать суть проблемы и цель проекта



Нет «лозунгов»
Например, не стоит указывать «повысить эффективность персонала»



Конкретика – избегать общих выражений, фокусироваться на конкретных аспектах улучшения.



Проблематика находится **в зоне вашей ответственности**



Актуальность – проект должен решать значимую проблему организации.



Пример структуры темы бережливого проекта:

Улучшение/совершенствование/оптимизация процесса *<наименование процесса>*



»» **Определите**
Какая из предложенных тем
может стать темой для
открытия проекта?

»» **Обоснуйте**
свой ответ

10
МИНУТ



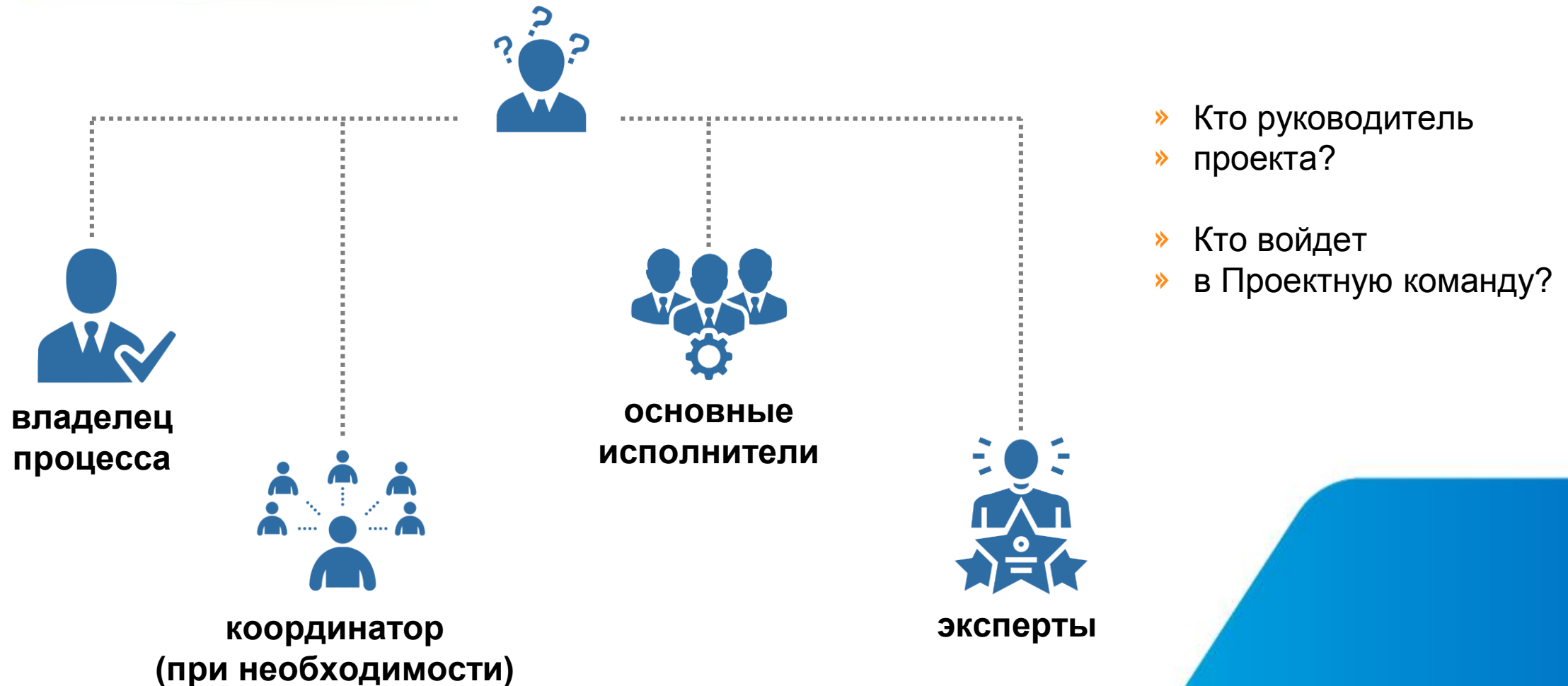


Темы проекта

- 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

Формирование проектной команды

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

Приложение №1

к приказу Министерства по социальному, экономическому, инфраструктурному, пространственному планированию и развитию Забайкальского края от 4 декабря 2023 года № 105-од-П

СОСТАВ

рабочей группы по внедрению принципов бережливого управления по направлению «Оптимизация процесса запуска и сопровождения бережливых проектов в исполнительных органах Забайкальского края»

ФИО	Должность
Сычев Антон Владимирович	Начальник отдела по внедрению принципов бережливого управления
Ершова Наталья Ивановна	Главный специалист-эксперт отдела по внедрению принципов бережливого управления



МИНИСТЕРСТВО ПО СОЦИАЛЬНОМУ, ЭКОНОМИЧЕСКОМУ, ИНФРАСТРУКТУРНОМУ, ПРОСТРАНСТВЕННОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ ЗАБАЙКАЛЬСКОГО КРАЯ

П Р И К А З

« 4 » декабря 2023 года

г. Чита

№ 105-од-П

О внедрении принципов бережливого управления в Министерстве по социальному, экономическому, инфраструктурному, пространственному планированию и развитию Забайкальского края

В целях совершенствования государственного управления, внедрения принципов бережливого управления в Министерстве по социальному, экономическому, инфраструктурному, пространственному планированию и развитию Забайкальского края и повышения эффективности деятельности в рамках проекта «Эффективный регион» **приказываю:**

1. Определить приоритетным направлением и сроком открытия проекта «Оптимизация процесса запуска и сопровождения бережливых проектов в исполнительных органах Забайкальского края» 4 декабря 2023 года.
2. Утвердить состав рабочей группы по внедрению принципов бережливого управления.
3. Руководителям структурных подразделений оказывать содействие ресурсами, участием в рабочей группе, обеспечить и контролировать участие сотрудников в реализации проекта.
4. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Министр

А.Г.Корешкова



Также на первом этапе необходимо разработать паспорт проекта, утвердив его у руководителя организации (Заказчика).

«УТВЕРЖДАЮ»
Наименование должности руководителя учреждения _____ ФИО
«____» _____ 202 г.

Наименование организации																		
Паспорт проекта: «Оптимизация(совершенствование) процесса(работы) ...»																		
1. Вовлеченные лица и рамки проекта Заказчик проекта: Периметр проекта: Границы процесса: Владелец процесса: Руководитель проекта: Команда проекта:		2. Обоснование выбора 1. 2. 3.																
3. Цели и плановый эффект <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><thead><tr><th style="width: 40%;">Наименование цели, ед. измерения</th><th style="width: 20%;">Текущий показатель</th><th style="width: 20%;">Целевой показатель</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>		Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель													4. Ключевые события проекта 1. Начало проекта – 2. Разработка карты текущего состояния, проведение хронометража, выявление проблем – 3. Разработка карты идеального состояния – 4. Анализ проблем – 5. Разработка карты целевого состояния, разработка плана мероприятий – 6. Kick-off 6. Реализация проекта, 7. Мониторинг устойчивости – 8. Закрытие проекта --	
Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель																

- » **Название проекта** – должно включать наименование улучшаемого процесса
- » **Название, обоснование выбора и цели** проекта должны быть связаны
- » При продолжительности работ по проекту **более 12 месяцев**, необходимо разделить проект на полугодия с расчетом и постановкой целей на каждые **6 месяцев** реализации проекта
- » **Паспорт проекта** утверждается заказчиком проекта

Блок 1: «Вовлеченные лица и рамки проекта»

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

- » **Заказчик проекта** - Должностное лицо, инициирующее проект по совершенствованию процесса с помощью методов и инструментов бережливых технологий и заинтересованное в результатах его реализации. Согласует паспорт 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.

Блок 2: «Обоснование выбора»

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

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

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

Рекомендуется отразить следующие аспекты

- » Влияние на цели/задачи
- » Масштаб процесса (кросс-функциональность)
- » Трудоемкость процесса
- » Неудовлетворенность заказчиков

Блок 3: «Цели и плановый эффект»



В данном блоке указываются цели, текущие и целевые показатели

Целевые показатели могут уточняться до проведения kick-off, только по согласованию с Заказчиком. При невозможности указания в паспорте значений текущих показателей на момент утверждения в таблице проставляется «Значения будут уточнены в рамках хронометража» с последующей корректировкой паспорта проекта

Цели должны быть



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

Цели не должны содержать



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

Определение конечного результата процесса. Постановка цели.

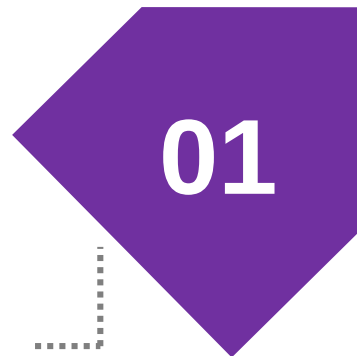


Цели должны решать
проблемы процесса



В целях не должно
быть мероприятий

*например: «регламентировать
процесс», «автоматизировать
процесс»*



Цели должны быть
измеримыми,
оцифрованными

В целях не должно
быть лозунгов

*например: «повысить
эффективность сотрудников»*

Блок 4: «Ключевые события проекта»



Формулировки этапов могут отличаться от представленных, без потери смысла

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

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

- » 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
- » Даты необходимо указывать в формате с ... до ... для возможности последующего мониторинга
- » Рекомендованная длительность проекта 6 ± 2 месяцев, в зависимости от масштабности его периметра и границ
- » При продолжительности работ по проекту более 12 месяцев, необходимо разделить проект на полугодия с расчетом и постановкой целей на каждые 6 месяцев реализации проекта

Ошибки при заполнении паспорта



»» Заполните паспорт
проекта

»» Будьте готовы аргументировать

»» Представьте результат работы
группы другим участникам

15
МИНУТ



КЕЙС «ПОДГОТОВКА ОТЧЕТА»

31.01 Министр труда поставил срочную задачу Руководителю управления стратегического развития: подготовить статистические данные по развитию за предыдущий год к **12.02**.

Для выполнения Руководитель поручил данную задачу наиболее компетентному и исполнительному сотруднику, на которого он может положиться и который часто работает сверхурочно.

В **17:00 12.02** отчет, подписанный Руководителем и согласованный с аналитическим и экономическим отделом, лежал на столе у Министра. Отчет только частично удовлетворил Министра, и он вернул документ на доработку с комментариями «Отсутствуют данные за определенный период; отсутствуют данные по определенному направлению».

Руководитель лично занялся уточнением и доработкой данных и к **11:45 13.02** скорректированный отчет оказался на столе у Министра.

Руководитель подразделения получил выговор за срыв сроков, так как информация для Министра требовалась к **12:00** на совещание с губернатором. и времени на подготовку выступления у него не осталось.



«УТВЕРЖДАЮ»
Наименование должности руководителя учреждения _____ ФИО
« ____ » _____ 202 г.

Наименование организации																		
Паспорт проекта: «Оптимизация(совершенствование) процесса(работы) ...»																		
1. Вовлеченные лица и рамки проекта Заказчик проекта: Периметр проекта: Границы процесса: Владелец процесса: Руководитель проекта: Команда проекта:		2. Обоснование выбора 1. 2. 3.																
3. Цели и плановый эффект <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"><thead><tr><th style="width: 33%;">Наименование цели, ед. измерения</th><th style="width: 33%;">Текущий показатель</th><th style="width: 33%;">Целевой показатель</th></tr></thead><tbody><tr><td style="height: 40px;"></td><td></td><td></td></tr><tr><td style="height: 40px;"></td><td></td><td></td></tr><tr><td style="height: 40px;"></td><td></td><td></td></tr><tr><td style="height: 40px;"></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель													4. Ключевые события проекта 1. Начало проекта – 2. Разработка карты текущего состояния, проведение хронометража, выявление проблем – 3. Разработка карты идеального состояния – 4. Анализ проблем - 5. Разработка карты целевого состояния, разработка плана мероприятий – 6. Kick-off 6. Реализация проекта, 7. Мониторинг устойчивости – 8. Закрытие проекта --	
Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель																

Паспорт

Проект: «Оптимизация процесса подготовки отчетов в Министерстве...»

1. Вовлеченные лица и рамки проекта <u>Заказчик проекта:</u> Министр труда Иванов И.И. <u>Периметр проекта:</u> управление стратегического развития <u>Границы процесса:</u> Начало – Получение срочной задачи Окончание – Сдача итоговой версии отчета <u>Владелец процесса:</u> Руководитель управления стратегического развития Петров П.П. <u>Руководитель проекта:</u> ФИО <u>Команда проекта:</u> ФИО, ФИО, ФИО			2. Обоснование выбора 1. Срыв сроков исполнения поручений Министра 2. Отсутствие подготовки перед выступлением на совещании с Губернатором 3. Наличие выговоров у сотрудников		
3. Цели и плановый эффект			4. Ключевые события проекта		
Наименование цели, ед. измерения			1. Начало проекта – дата приказа 2. Разработка карты текущего состояния, проведение хронометража, выявление проблем – 3. Разработка карты идеального состояния – 4. Анализ проблем - 5. Разработка карты целевого состояния, разработка плана мероприятий – 6. Предварительная защита – через 2 мес. После старта 6. Реализация проекта, 7. Мониторинг устойчивости – 8. Закрытие проекта – через 6 месяцев после старта		
1. Сокращение времени на подготовку отчетностей, календ.д.			Текущий показатель	Целевой показатель	
			14	7	
2. Сократить количество возвратов на доработку, шт.			1	0	

Успешные практики

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

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: Голышева Анна Анатольевна – заместитель министра финансов Забайкальского края – начальник управления в сфере межбюджетных отношений с муниципальными образованиями Руководитель проекта: Страмилова Наталья Николаевна Команда проекта: Миронова Л.Р., Болотова Б.М., Стукова М.М., Макарова Ю.С., Шабанова А.В.		2. Обоснование выбора Необходимость сокращения времени на обработку данных паспортов и на формирование свода рейтинга эффективности деятельности муниципальных учреждений									
3. Цели и плановый эффект <table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование цели, ед. измерения</th> <th>Текущий показатель</th> <th>Целевой показатель</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Сокращение времени на заполнение и проверку паспортов (раб.дней)</td> <td>81</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Сокращение времени на формирование рейтинга (раб.дней)</td> <td>30</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table> Эффекты: Процесс рейтингования муниципальных образований автоматизирован. Качество представленных сведений о деятельности муниципальных учреждений улучшено Сокращение времени на процесс паспортизации		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	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
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									



Успешные практики

Министерство финансов ЗК «Оптимизация системы обмена рабочей информацией внутри министерства»

Министр финансов Забайкальского края _____
« 14 » августа 2023 г. «УТВЕРЖДАЮ» В.А.Антропова

Министерство финансов Забайкальского края											
«Оптимизация системы обмена рабочей информацией внутри министерства»											
1. Вовлеченные лица и рамки проекта 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: Шадрин В.И. Команда проекта: Шадрин В.И., Тихоненко Е.А., Ивкина О.В., Горюнова Т.С., Власова О.В.		2. Обоснование выбора Неоптимальная система взаимодействия внутри министерства 1. Затраты времени на поиск информации; 2. Отсутствие унифицированных форм; 3. Дублирование предоставления информации; 4. Отвлечение специалистов структурных подразделений.									
3. Цели и плановый эффект <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> Эффект: 1. Самостоятельный поиск информации, 2. Упорядочивание системы поиска информации.		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.	4. Ключевые события проекта 1. Начало проекта – 07.04.2023 2. Разработка карты текущего состояния, проведение хронометража, выявление проблем с 17.04.2023 г. по 4.05.2023 г. 3. Разработка карты идеального состояния с 5.05.2023 г. по 12.05.2023 г. 4. Анализ проблем с 15.05.2023 г. по 16.05.2023 г. 5. Разработка карты целевого состояния, разработка плана мероприятий с 17.05.2023 г. по 31.05.2023 г. 6. Промежуточное совещание – 14.06.2023 г. 7. Реализация проекта с 14.06.2023 г. по 01.09.2023 г. 8. Мониторинг устойчивости с 01.09.2023 г. по 06.10.2023 г. 9. Закрытие проекта – 07.10.2023 г.
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.									



Успешные практики

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			
1. Вовлеченные лица и рамки проекта 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.		2. Обоснование выбора Ключевые риски: 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.	
3. Цели и плановый эффект		4. Ключевые события проекта	
Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель	1. Начало проекта – 14.04.2023 г.;
1. Время получения заключения о наличии объектов культурного наследия на земельном участке (дн.)	30	7	2. Разработка карты текущего состояния, проведение хронометража, выявление проблем – 15.06.2023 г.;
2. Время на ввод отчета об оказании услуги (час.)	1-120	1-2	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.



Успешные практики

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												
1. Вовлеченные лица и рамки проекта 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 Илькин В.В. Руководитель проекта: Швалов А.С. Команда проекта: Просникова А.В., Гулько А.В., Конюкова А.В.		2. Обоснование выбора Риски: 1. Длительные сроки вхождения в рабочие процессы. 2. Увольнение работника (текучка кадров). Результат: Ухудшение результатов работы организации.										
3. Цели и плановый эффект <table><tr><th>Наименование цели, ед. измерения</th><th>Текущий показатель</th><th>Целевой показатель</th></tr><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></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.	4. Ключевые события проекта 1. Начало проекта – 14.04.2023 г. 2. Разработка карты текущего состояния, проведение хронометража, выявление проблем – 14.04.2023 – 14.05.2023 г. 3. Разработка карты идеального состояния – 15.05.2023 – 16.07.2023 г. 4. Анализ проблем - 15.05.2023 – 16.07.2023 г. 5. Разработка карты целевого состояния, разработка плана мероприятий – 17.07.2023 – 30.07.2023 г. 6. Промежуточное совещание - 31.07.2023 г. 6. Реализация проекта – 01.08.2023 – 15.09.2023 г. 7. Мониторинг устойчивости – 17.09.2023 – 13.10.2023 г. 8. Закрытие проекта - 14.10.2023 г.	
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!**