



Бережливое управление

«Анализ и методика решения проблем»

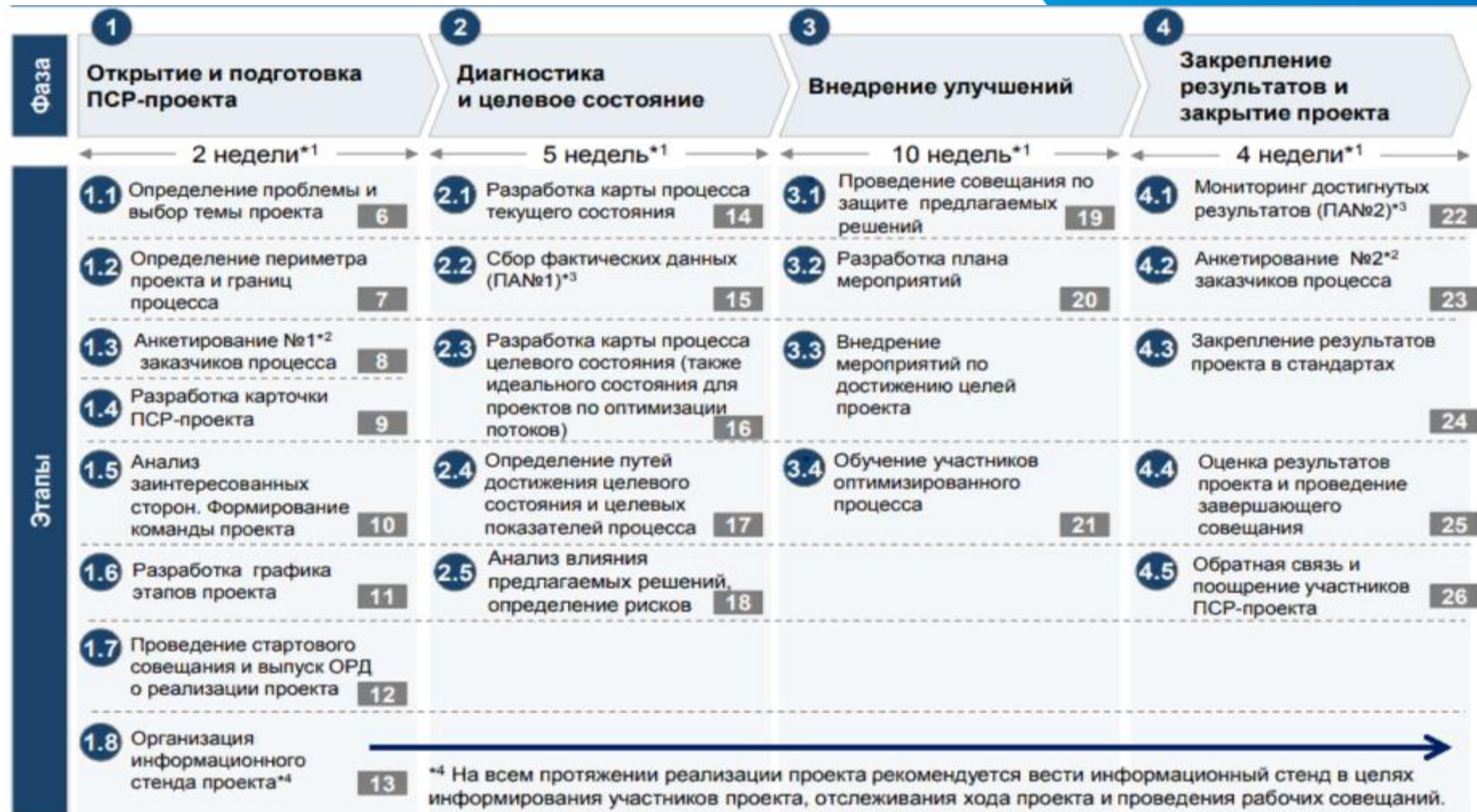


Методические
материалы



Анализ и методика решения проблем





Примечания:

*¹ - Рекомендованные сроки.

*² - Для офисных процессов.

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

№ - Номер слайда.



Проблема — это отклонение от стандартов предоставления услуг или информации, сформированных на основании требований клиента.

Не всегда понятно, что именно является проблемой (обозначенной на карте процесса значком «ёж»).

Для уточнения следует продолжить наблюдение и анализ, пока не возникнет полная ясность



Неправильно сформулированная проблема, в большинстве случаев — источник неконструктивных споров, обид, конфликтов и выбора неправильного направления решения, что, в конечном счете, ведет к провалу любой инициативы.



1. Фиксация проблемы

Неправильно сформулированная проблема	Правильно сформулированная проблема
Отчет был недостаточно хорошим	Отчет содержит ошибки и неточности

Виды неправильных формулировок проблем:

- 01 Персональная критика и оценка личных качеств определенных людей
- 02 Наличие общих и абстрактных слов с различным смыслом (недостаточно хороший, неэффективная работа и т.д.)
- 03 Гипотезы и предположения (мне кажется, по-видимому и т.д.)
- 04 В формулировке проблемы присутствуют несколько проблем
- 05 Наличие в формулировке оценочных суждений (хороший/плохой, низкий/высокий)



Правила формулирования проблемы

Должна являться фактом

Максимально понятна для всех участников рабочей группы

Нет оценочных прилагательных и наречий

Находится в зоне вашей ответственности

В формулировке нет предполагаемых причин

Нет обвинения кого-либо

В формулировке нет завуалированного решения

- » Прочитайте выявленные проблемы
- » Отметьте, каким правилам соответствует и НЕ соответствует формулировка
- » Измените формулировку при необходимости

20
МИНУТ



Формулировки проблем:

-  1. Руководитель не умеет работать в команде
-  2. Большое количество ошибок в предоставляемых заявителем документах
-  3. Специалисты загружены из-за штатной не укомплектованности
-  4. Процесс сбора информации выстроен недостаточно хорошо
-  5. Много новых некомпетентных специалистов
-  6. Отсутствуют единые требования для оформления писем
-  7. Формирование всей документации на бумажном носителе
-  8. Потеря времени на разъяснения исполнителям как отработать документ



Этапы решения проблем





Проблемно-ориентированное мышление

Проблемно-ориентированное мышление – способность постоянно выявлять проблемы в действующих практиках, методах, процессах.



Тут ничего не поделаешь...
Ничего страшного...
Это произошло случайно!



Что-то здесь не так...
Как это можно улучшить?
А если сделать по-другому?

2. Диагностика проблемы

- Сортировать и разбить проблемы

Ликвидировать простые / элементарные проблемы!

Примерно 20% простых проблем можно решить уже на этапе картирования. Не нужно ждать и «подвергать анализу» простые ситуации, исправить которые можно в течение недели.

Когда проблема обнаружена, не стоит сразу переходить к поиску коренной причины. Очень часто, обнаруженная проблема охватывает целый ряд проблем.

С целью детализации проблемы и определения коренной причины используются различные инструменты.

Проблема представляет из себя целый комплекс проблем.

Детализация проблемы



Для решения общей проблемы необходимо решить все «элементарные» проблемы.

3. Установка взаимосвязей

» Толщина стрелок – это сила влияния

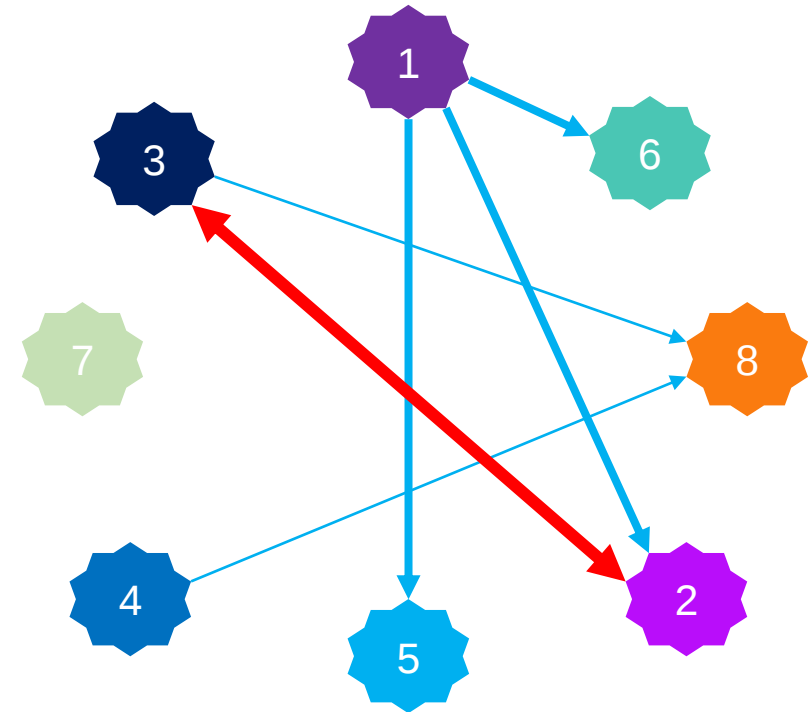
» Стрелка в оба конца это:

либо обратная взаимосвязь, т.е. проблема будет решена только при усилении другой проблемы.

Решения проектируются сразу на ликвидацию обеих проблем.

либо это одна и та же проблема, но в разных формулировках.

» Встречаются полностью изолированные проблемы, их можно решать параллельно.



4. Найти коренную причину

Корневая причина проблемы



Коренная причина – обстоятельство, создавшее условия для наличия или проявления непосредственной причины нарушения .

Выявленная проблема – это, как правило, симптом более глубоких процессов .

Например, перегрев прибора может быть вызван тем, что скопившаяся пыль не позволяет эффективно работать системе охлаждения .

Если устранить только видимое несоответствие, но не устранить источник проблемы, его коренную причину, то высока вероятность, что через некоторое время проблема может вернуться .

Инструменты определения коренных причин

Дерево причин

Метод «5 почему?»

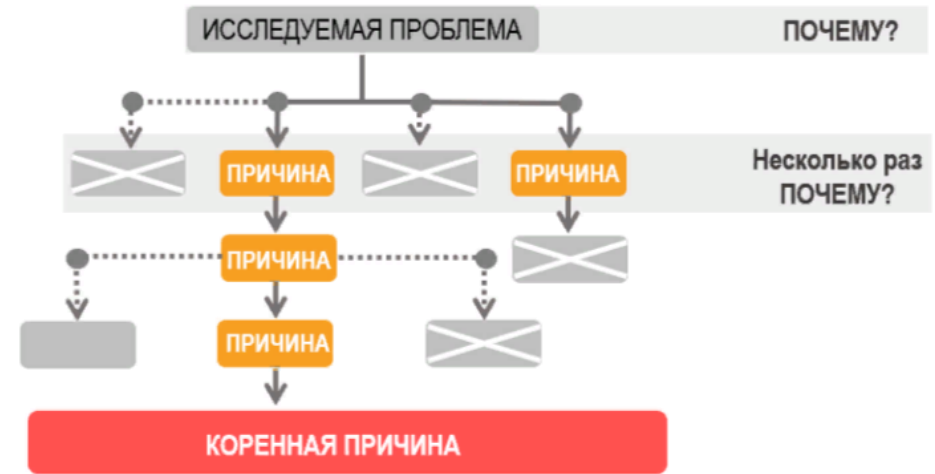
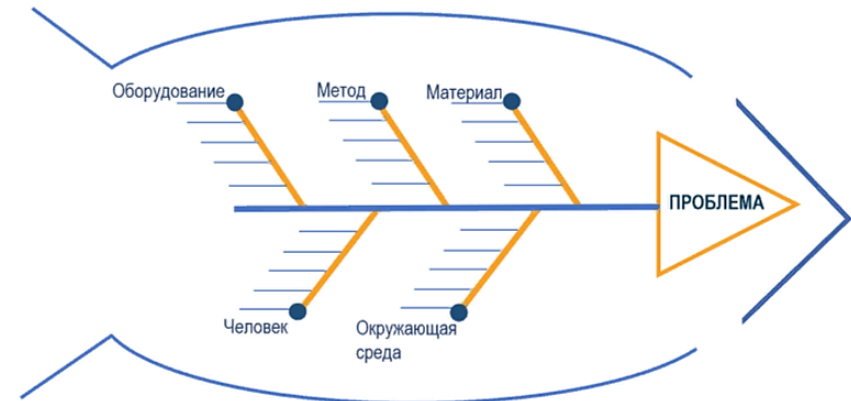


Диаграмма Исикавы



Техники креативности

Мозговой штурм

Аналогия

Антирешение

Разработка каналов

Метод 6-3-5

6 шляп мышления

Инструменты выявления проблем



Метод 4W2H

4W

Who?

Для кого это является проблемой, кто жалуется?

What?

В чем заключается проблема?

When?

Когда возникает проблема?

Where?

Где проблема возникла?

2H

How often?

Как часто возникает проблема?

How much?

Как много случаев зафиксировано? Как много процессов затронуто?

ПРИМЕР

Проблемой затронуты: служба делопроизводства, юридический отдел

Отсутствует печать на принтере

12 декабря, в 16:07

На рабочем месте службы делопроизводства

Третий раз за последний месяц

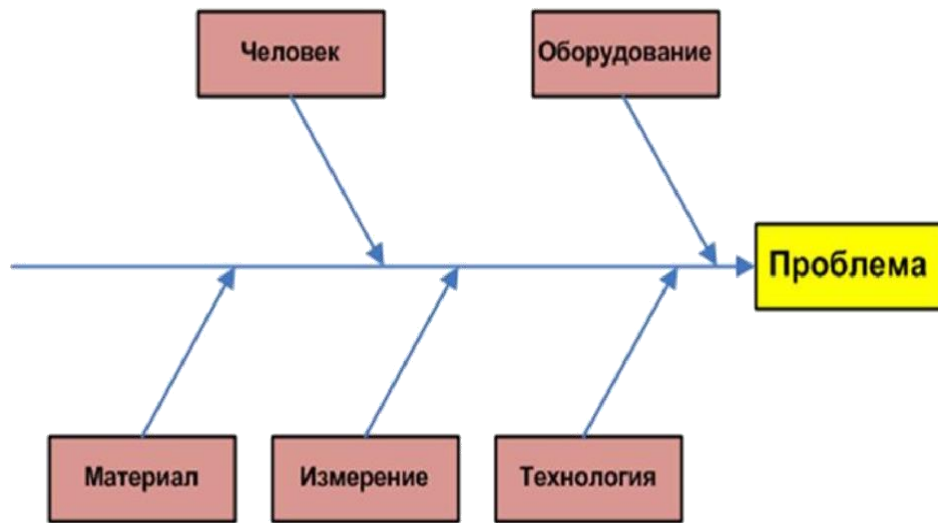
Проблемой затронуты процессы: подписания документов, заверение документации, отправленные официальных писем



Диаграмма причины-следствия Исикавы

Диаграмма причины-следствия Исикавы – это графический метод анализа и формирования причинно-следственных связей, в форме рыбьей кости для систематического определения причин проблемы и последующего графического представления

Порядок применения:



01

Определяется проблема, требующая разрешения. Формулировка проблемы размещается в треугольнике с правой стороны листа. От прямоугольника влево проводится горизонтальная линия – «хребет рыбьей кости»

02

К центральной линии проводятся наклонные линии. Они будут являться основными «костями»

03

Основные «кости» обозначают ключевые категории причин, влияющих на исследуемую проблему.

04

Причины проблемы, выявленные в ходе «мозгового штурма», распределяют по категориям

05

Каждая из причин детализируется на составляющие. Для этого по каждой из них задается вопрос – «Почему это произошло?»

06

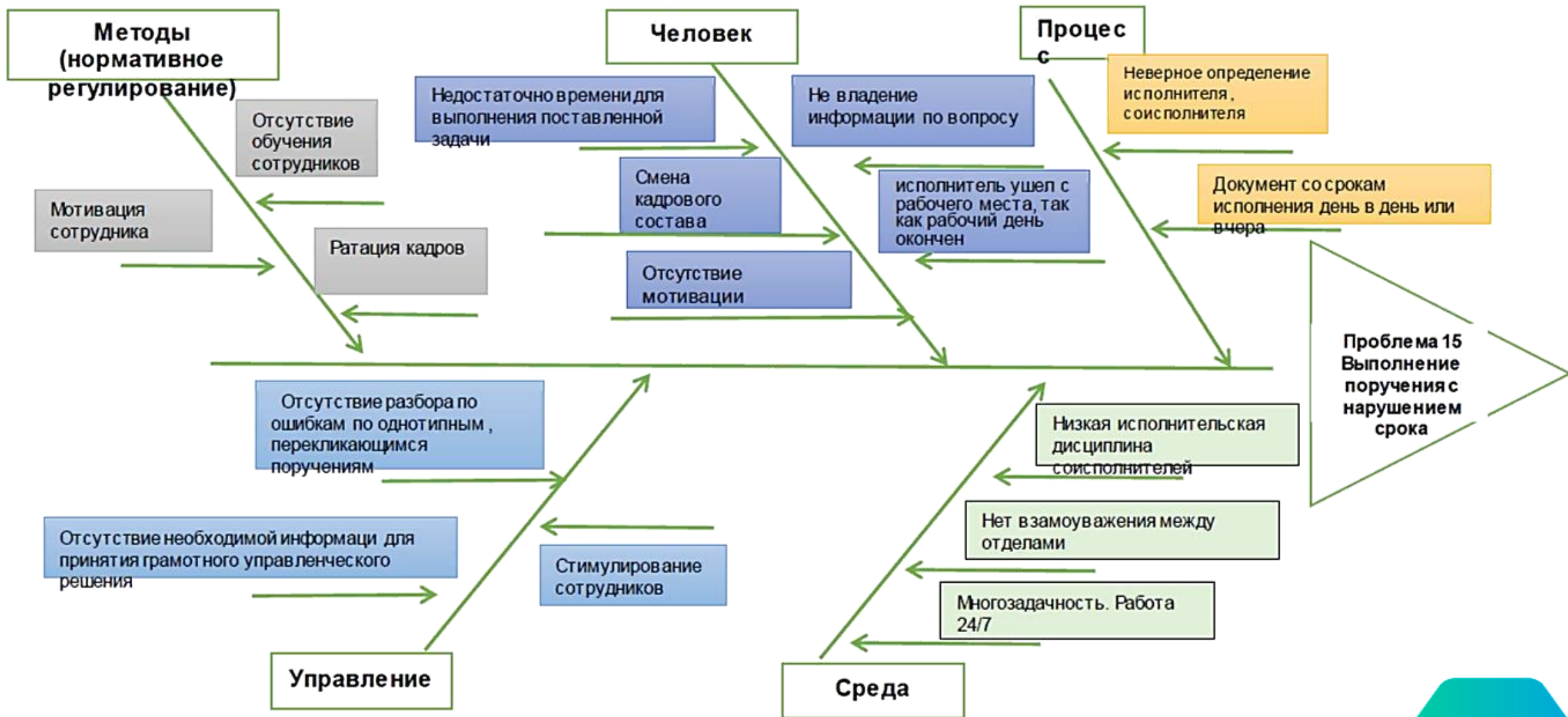
Выявляются наиболее значимые и важные причины, влияющие на проблему. По значимым причинам проводится дальнейшая работа, выявляются коренные причины и определяются корректирующие или предупреждающие мероприятия

Структура





Диаграмма Ишикавы (секретариат)





Преимущества диаграммы Исикава

01

Позволяет графически отобразить взаимосвязь исследуемой проблемы и причин, влияющих на эту проблему

02

Дает возможность провести содержательный анализ цепочки взаимосвязанных причин, воздействующих на проблему

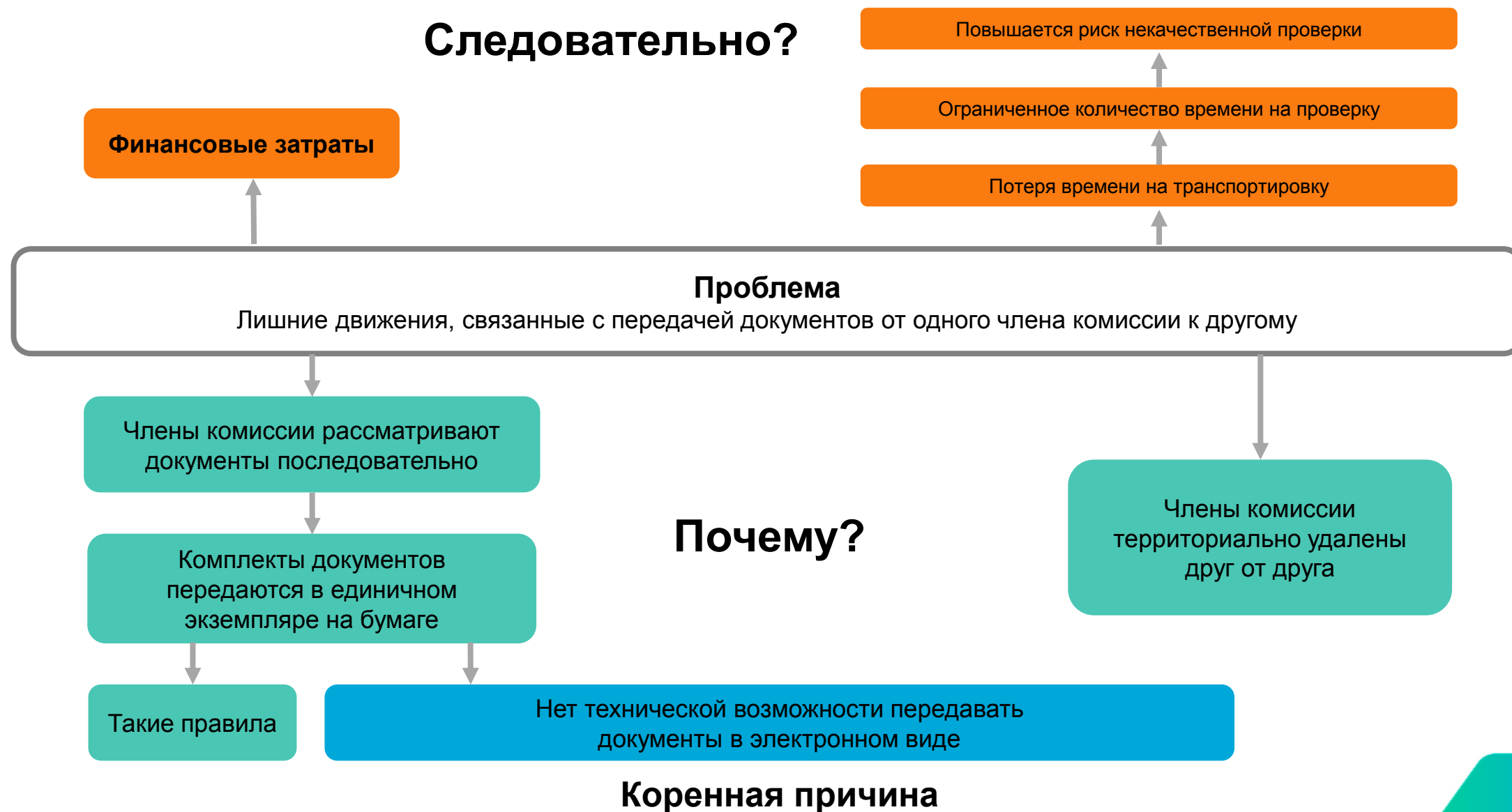
03

Удобна и проста для применения и понимания сотрудниками

04

Для работы с диаграммой Исикава не требуется высокая квалификация

Метод «5 ПОЧЕМУ? и «5 СЛЕДОВАТЕЛЬНО»



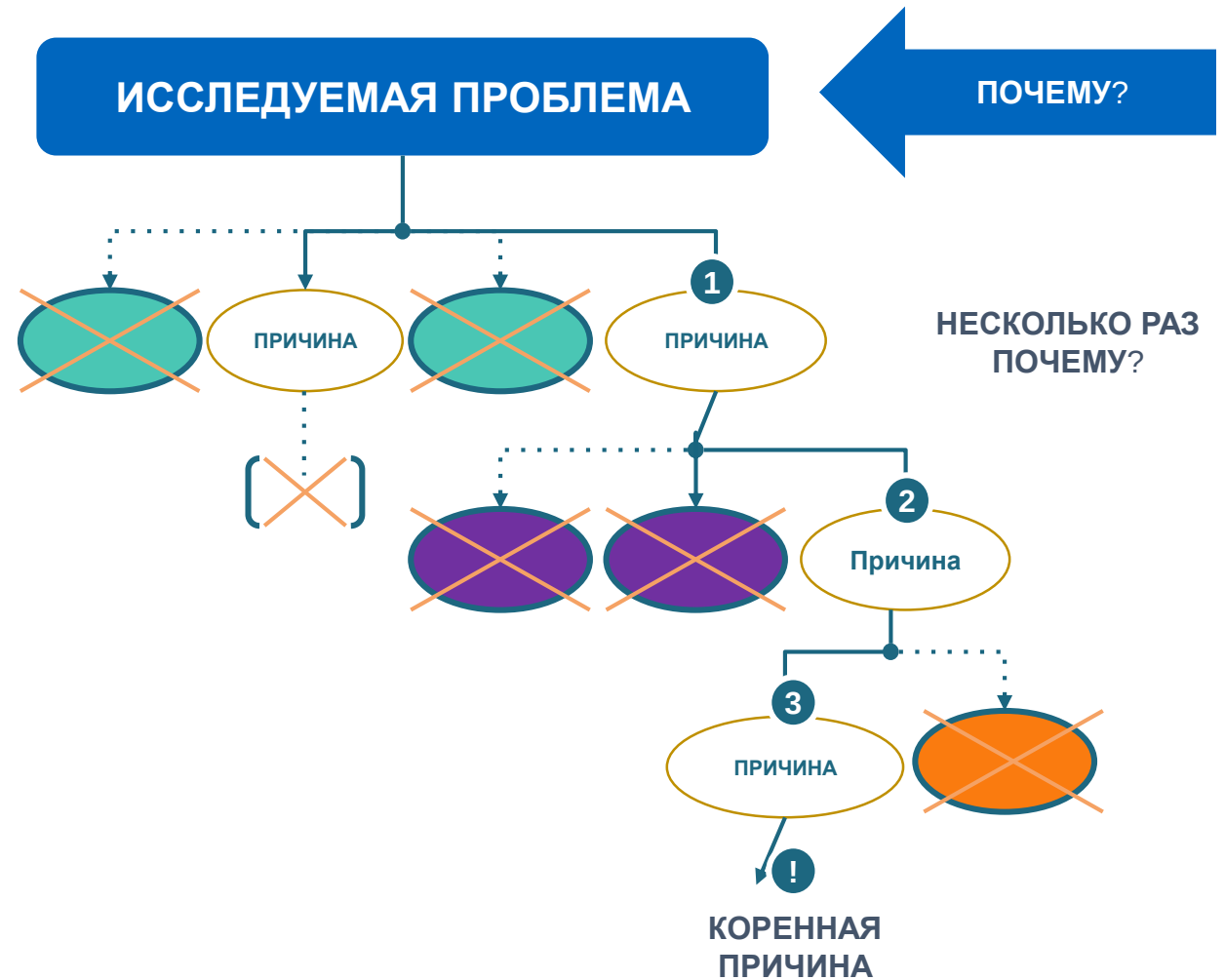


Позволяет углубиться в проблему и найти ее коренную причину

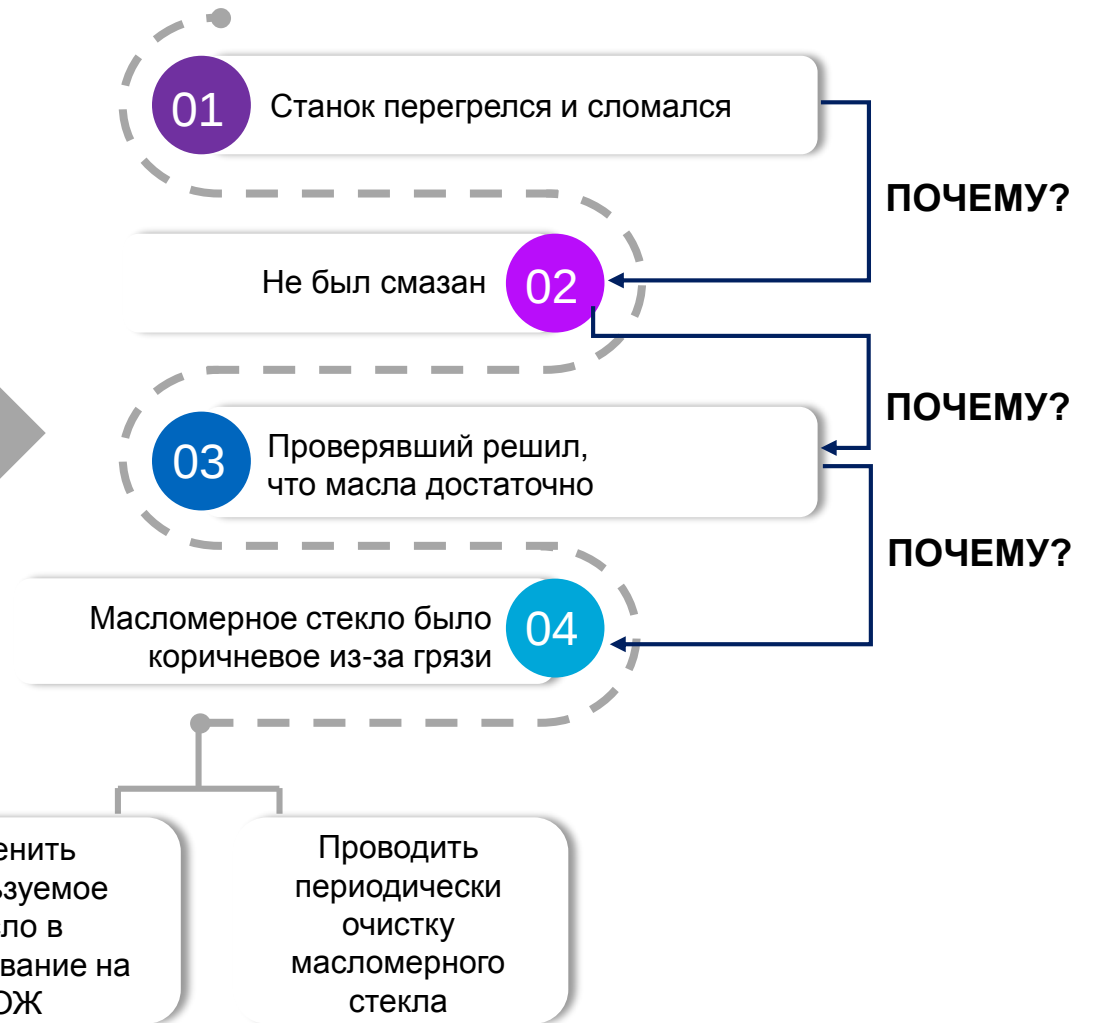
Требует достаточного количества информации для правильного построения цепочки

Требует осторожности и вдумчивости при ответе на каждое «Почему?», чтобы не уйти за границы зоны влияния

Требует постоянной проверки логических связей



Типовые ошибки при построении диаграммы «5 Почему?»



Пример: Тебе хочется шубу

Спрашиваешь себя: почему я хочу шубу?

Отвечаешь: потому что я хочу всех удивить

Почему ты хочешь всех удивить?

Ответ: потому что хочу, чтобы на меня обратили внимание

Почему тебе нужно, чтобы на тебя обратили внимание?

Ответ: потому что я чувствую себя неуверенно

Почему ты чувствуешь себя неуверенно?

Ответ: потому что я никак не могу реализоваться, потому что я сижу на одном месте

Почему ты не можешь реализовать себя?

Ответ: потому что я занимаюсь тем, что мне не нравится.

И скажи теперь,
при чем тут шуба?





Порядок применения метода «5 почему?»

01

Формулируется несоответствие или проблема, для которой необходимо найти решение. Проблема может быть записана на листе бумаги или карточке

02

Задается вопрос «Почему это несоответствие возникло?» или «Почему это произошло?». Определяются варианты ответов на поставленный вопрос. Ответов может быть несколько. Все они записываются под, либо сбоку от проблемы. Ответы необходимо формулировать кратко. Для поиска ответов может применяться метод мозгового штурма.

03

Если причины могут быть детализированы далее, то по каждой из выявленных причин опять задается вопрос «Почему это произошло?». Ответы на этот вопрос записываются на третьем уровне детализации.

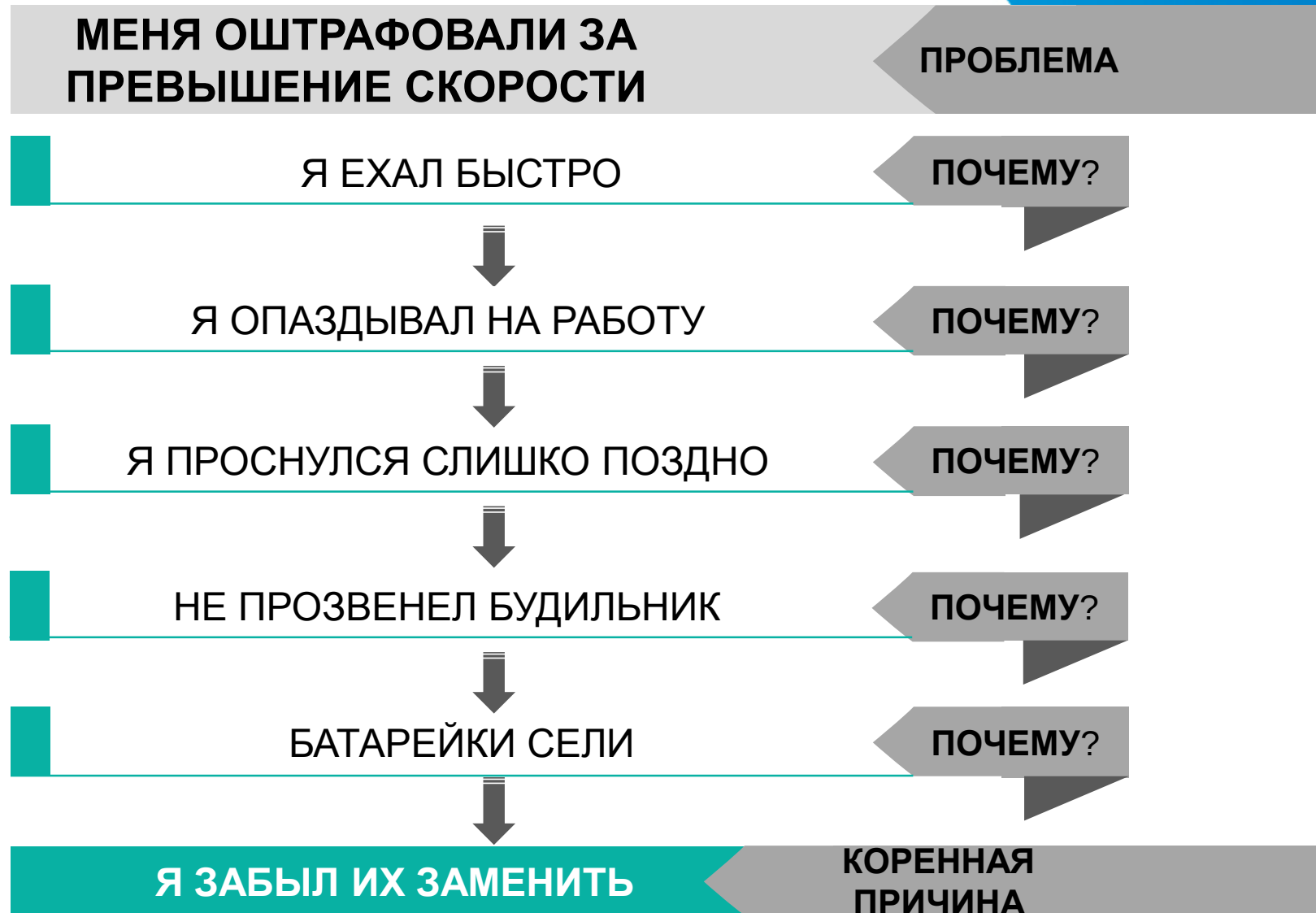
04

Проводится проверка возможности дальнейшей детализации причин. Если детализация возможна, то цикл постановки вопроса повторяется. Как правило, чтобы детализировать причины до самого нижнего уровня достаточно пяти повторений цикла.

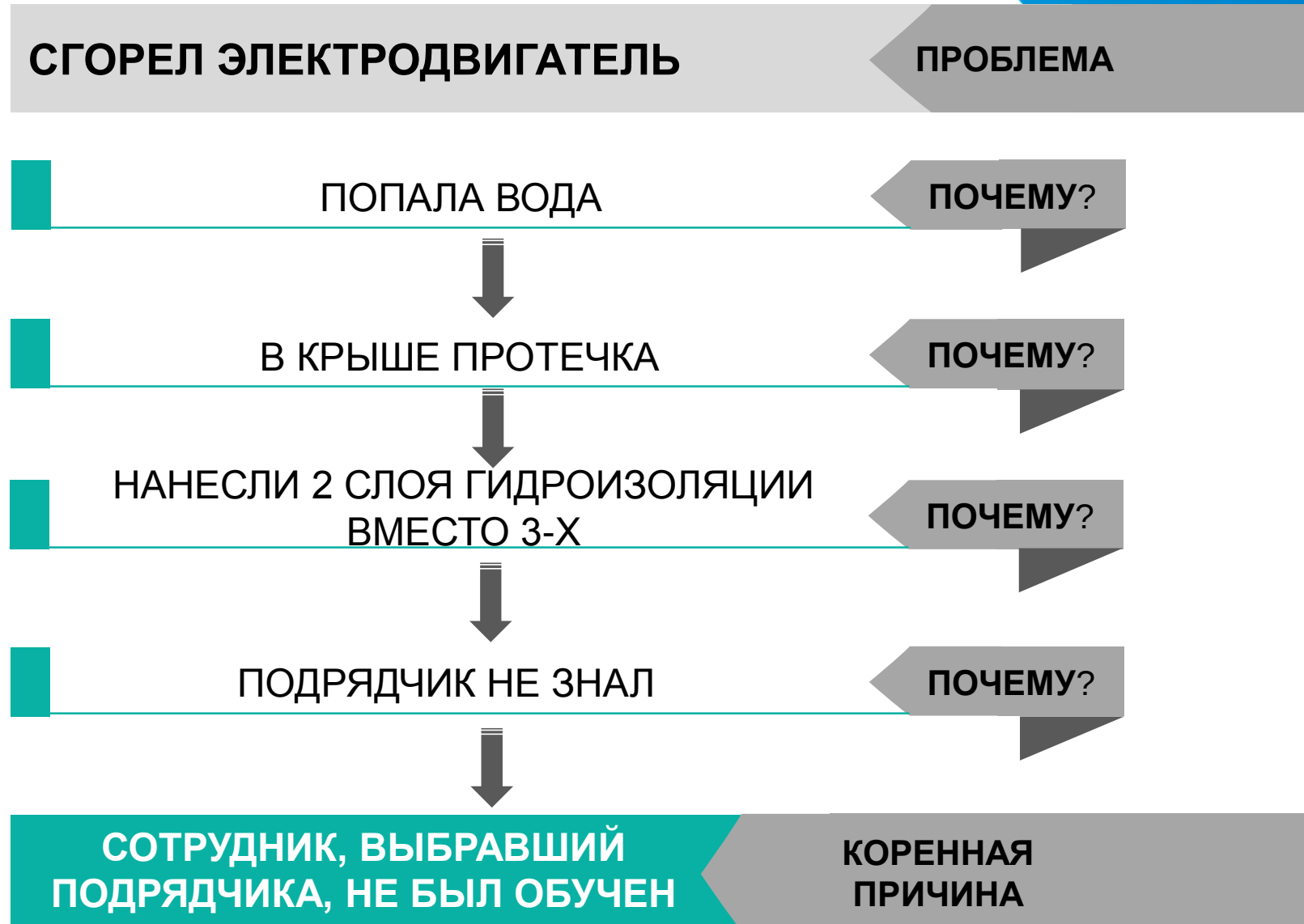
05

После того как анализ будет завершен, и дальнейшая детализация причин станет невозможна, проводится пересмотр всех выявленных причин и определяются ключевые/коренные причины.

МЕТОД «5 ПОЧЕМУ» РАБОТАЕТ И В ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ



МЕТОД «5 ПОЧЕМУ» РАБОТАЕТ И В ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ



»» Практическое задание «Установление первопричин»

»» Разделитесь на группы

Проанализируйте выявленные в ходе построения текущей карты проблемы

»» Используя инструмент
Пять «почему» определите
коренную причину проблем

15
МИНУТ



Пирамида проблем

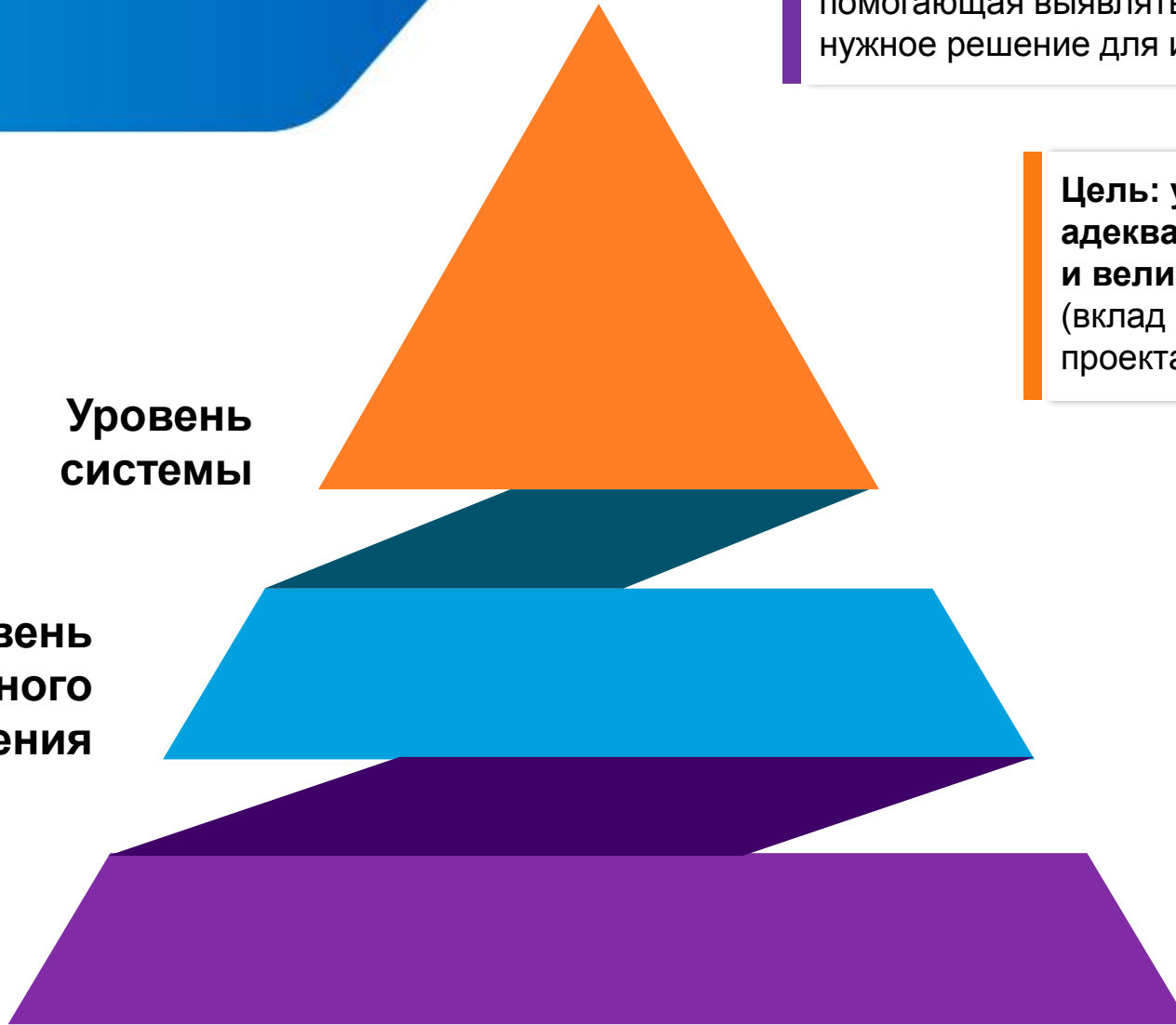
Пирамида Дилтса — это иерархическая модель из взаимно влияющих друг на друга логических уровней, помогающая выявлять причины проблем и находить нужное решение для их устранения.

Цель: установление адекватного уровня и величины проблем (вклад в цели проекта по улучшению)

Уровень
системы

Уровень
структурного
подразделения

Уровень
отдельного
процесса





Как мы хотим повлиять на выявленные при картировании текущего состояния проблемы в рамках текущего проекта?

Проблема	Решить полностью	Решить частично	Решение не планируется	Другое (например, проблема перенесена на др. процесс)
Проблема 1	✓			
Проблема ...			✓	
Проблема ... n		✓		

ВАЖНО!

Часть проблем может остаться в целевом состоянии потока, но в идеальном состоянии потока проблем быть не должно.

Этапы реализации проекта



Примечания:

- *1 - Рекомендованные сроки.
- *2 - Для офисных процессов.
- *3 – ПАН²1 и 2 (производственный анализ).
- № - Номер слайда.

5. Формирование решений



**Мозговой
шторм**

ИНСТРУМЕНТЫ ВЫБОРА РЕШЕНИЯ:

- » Обмен опытом, идеями
- » Нарработка вариантов решения проблемы
- » Выбор лучшего решения



**Диаграмма
выбора
(pick-chart)**

Правила «Мозгового шторма»

Количество важнее
качества!

Записываются
абсолютно ВСЕ
идеи

«Одна станция
в эфире» – идеи
высказывают
свободно и по
очереди

Сначала
генерация, потом
анализ идей

На стадии
генерации
запрещена
критика, похвала



Для проведения продуктивного и «творческого» мозгового штурма, необходимо следовать нескольким принципам



Мыслите нестандартно



Не признавайте никаких догм ("священных коров" нет)



Не критикуйте идеи



Воздерживайтесь от ворчания/жалоб



Воздерживайтесь от «боевых историй» – «А вот помню у нас в 1900 году...»



Отложите оценку идей на потом

Три типа решений:



Варианты решений



Проблема

**Станок
перегревается**

В комплекте с диваном
покупатель получает
одинаковые боковины



Коренная причина

Нет стандарта по смазке
станка

Упаковщики путают
боковины диваны

**Временная
мера**

Смазать станок

Поменять клиенту
боковину дивана

**Корректирующее
действие**

Определить
стандарт
по смазке станка

Разработать систему
контроля за упаковкой
боковин

**Предупреждающее
действие**

Определить стандарты
по смазке всех станков
в цехе

Разработать
упаковку, в которую
невозможно положить
2 одинаковые боковины

»» Нужны идеи!

»» Сгенерируйте максимальное количество корректирующих действий. Пишите все идеи!

»» Соблюдайте правила мозгового штурма

10
МИНУТ





Матрица «Библиотека решений»



-лучшее решение
(простое, быстрое,
низкозатратное)



воплощенное
ранее решение без
нужного
результата

Проблема	Коренная причина	5-7 возможных решений	Вклад лучшего решения в цели проекта
		1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____	- 12-15 мин. в ВПП

01

Если установлены
первопричины, то
на них и
предлагаются
решения!

02

Важно предложить
минимум три
решения и выбрать
из них наиболее
быстрое и менее
затратное

03

Любое решение
без вклада в цели
проекта не
целесообразно

04

Если минимальная
сумма вкладов всех
решений не перекрывает
цель, то либо
пересматриваем цель,
либо ищем
дополнительные
решения

05

Если решение
не дает вклад в
цель, то ищем
другое решение

06

Если целей
несколько, то они
все должны быть
перекрыты
вкладами



Диаграмма выбора (pick-chart)



6. Разработка и реализация плана мероприятий

- Определение мероприятий



● Задача выполнена

● Долгосрочная



№	Предлагаемое решение	Ответственные	Срок	Исполнение
1	Создание чата-поддержки «Бережливый регион»	Сычёв А.В. Обухова К.А.	04.12.2023	●
2	Создание на оф.сайте Министерства вкладки «Бережливое управление», включающей в себя подразделы с обучающими материалами, шаблонами, НПА и др.	Сычёв А.В. Николаев А.А.	август 2023	●
3	Создание, заполнение, ведение и опубликование на оф.сайте Министерства эл.реестра проектов	Сычёв А.В. Ершова Н.И. Николаев А.А.	постоянно	●
4	Создание, заполнение и опубликование на оф.сайте Министерства свода бережливых проектов (светофор, тепловая карта)	Сычёв А.В. Ершова Н.И. Николаев А.А.	постоянно	●
5	Расширение нормативно-правовой базы бережливого управления в крае	Ершова Н.И.	по мере необходимости	●
6	Запуск поточного обучения проектных команд	Сычёв А.В.	постоянно	●
7	Создание и утверждение стандарта обучения	Сычёв А.В. Ершова Н.И. + ПО	04.12.2023 - 02.02.2024	●
8	Создание ежедневника защит	Ершова Н.И.	20.12.2023	●
9	Опубликование новостей по защите и закрытию проектов, образцов местного и регионального уровня на оф.сайте /тг-канале	Сычёв А.В. Николаев А.А.	постоянно	●
10	Утверждение Планового задания у Губернатора Забайкальского края, ежегодный и квартальный отчеты	Сычёв А.В. Ершова Н.И.	22.01 – 20.02.24	●
11	Участие в Партнерских проверках на соответствие образцу местного/регионального уровня	Сычёв А.В. Ершова Н.И.	по мере необходимости	●
12	Организация и проведение заседания Координационного совета	Сычёв А.В.	06.03.2024	●

На данном этапе необходимо составить перечень мероприятий для достижения целевого состояния и определить сроки выполнения и ответственных.

Составьте план мероприятий с датами начала и окончания, а также с указанием ответственных за реализацию.

Помимо этого, в плане должно быть предусмотрено закрепление изменений в стандартах или нормативах, а также информирование и обучение участников процесса.



Необходимо помнить: план реализации должен быть оформлен в виде документа, обязательного к исполнению



01

Во время реализации мероприятий должен быть обеспечен пристальный контроль внесения изменений

03



02

Проверка исполнения контролируется с помощью листов наблюдения, размещаемых на картах целевого состояния

04

Изменения фиксируются в стандартах. Новые стандарты должны быть апробированы на практике; сотрудники должны быть проинформированы об изменениях, обучены выполнению новых требований и постепенно привыкать к изменениям.



Правила создания плана мероприятий:

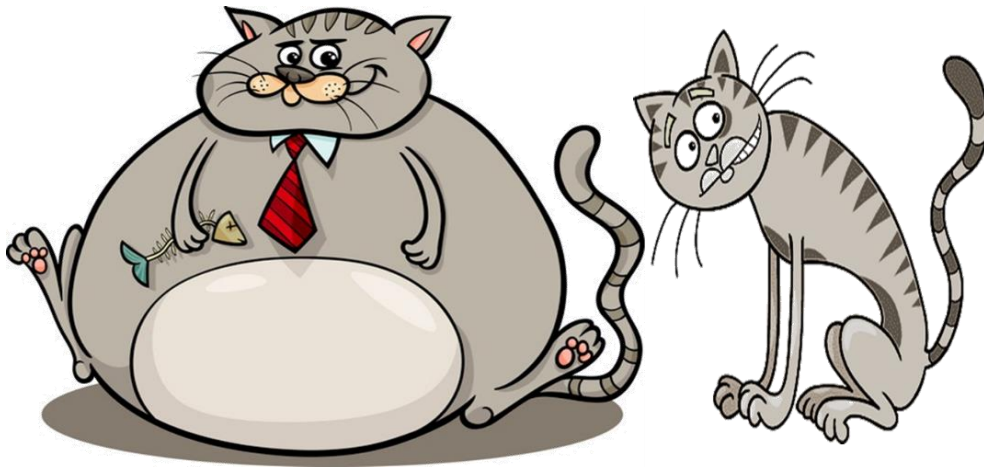
Избыточный:

возникает, когда нет понимания
решаемых проблем

«Ну хуже ведь не будет»

Недостаточный:

при чрезмерном
укрупнении действий,
либо при недостаточном
погружении в процесс



1. План мероприятий – это набор конкретных действий.

Нет пунктов:

- изучить ... проанализировать ... рассмотреть возможность
- утвердить... собрать рабочую группу...

2. Действия выполняются **параллельно**.

3. В плане мероприятий отражаются решения всех проблем, влияющих на достижение целевого состояния процесса (за исключением проблем, на решение которых не хватило ресурсов).

4. План мероприятий защищается у **заказчика**.

5. Нужно учесть, что все проблемы проявляются только **при определенных условиях** (н-р: время года, третья смена, целевая аудитория). Поэтому, действия важно фокусировать на месте выявления проблемы

6. При составлении ПМ исключить **манипуляции**:

- «решение хорошее, потому что мое»;
- искажение проблем из-за страха наказаний.

7. Длинные планы мероприятий лучше **разбивать на несколько**.

8. План мероприятий должен быть легко контролируемым, это достигается **визуализацией** и прозрачностью.

9. Действия из плана мероприятий должны расходовать **минимальное количество ресурсов**.

10. Важно понимать какое именно действие и **как сработало**, это пригодится при тираже

Требования к мероприятиям



Ключевые моменты:



Регулярный контроль выполнения запланированных мероприятий, соблюдение установленных сроков периодичность контроля выполнения плана мероприятий рекомендуется не реже 1 раза в неделю



Длительность каждого мероприятия не должна превышать 2-х недель, при превышении необходимо детализировать задачу



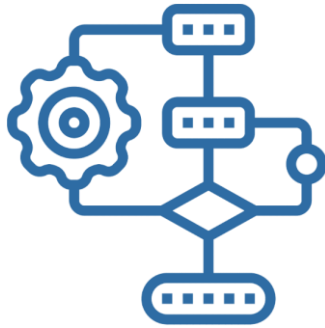
Достижение результатов необходимо оперативно отслеживать в плане мероприятий при помощи отметки «Статус», сопровождая фотофиксацией в формате «Было-Стало»

Реализация плана мероприятий по улучшениям

№	Мероприятие	Суть проблемы	Ожидаемый результат	Ответственный	Срок	Исполнение
1	Составить чек-листы по отписке поручений в программе «ЕСЭД»	Многоступенчатый процесс направления поручения до ответственного исполнителя	Направление поручения до ответственного исполнителя в короткие сроки	Иванов И.И.	31.12.2022	Выполнено

После разработки плана мероприятий проводится мероприятие по официальному старту реализации проекта – **«Kick-off»**. Это особый формат совещания по защите подхода к реализации проекта перед заказчиком проекта. Во время него подтверждаются целевые показатели и основные подходы к их достижению.

Предварительная защита.



01

**Процесс изменения
внутренних устоев
организации всегда
не легок, но внедряя
обновления постепенно и
последовательно - можно
добиться первоклассных
результатов!**

Этапы реализации проекта



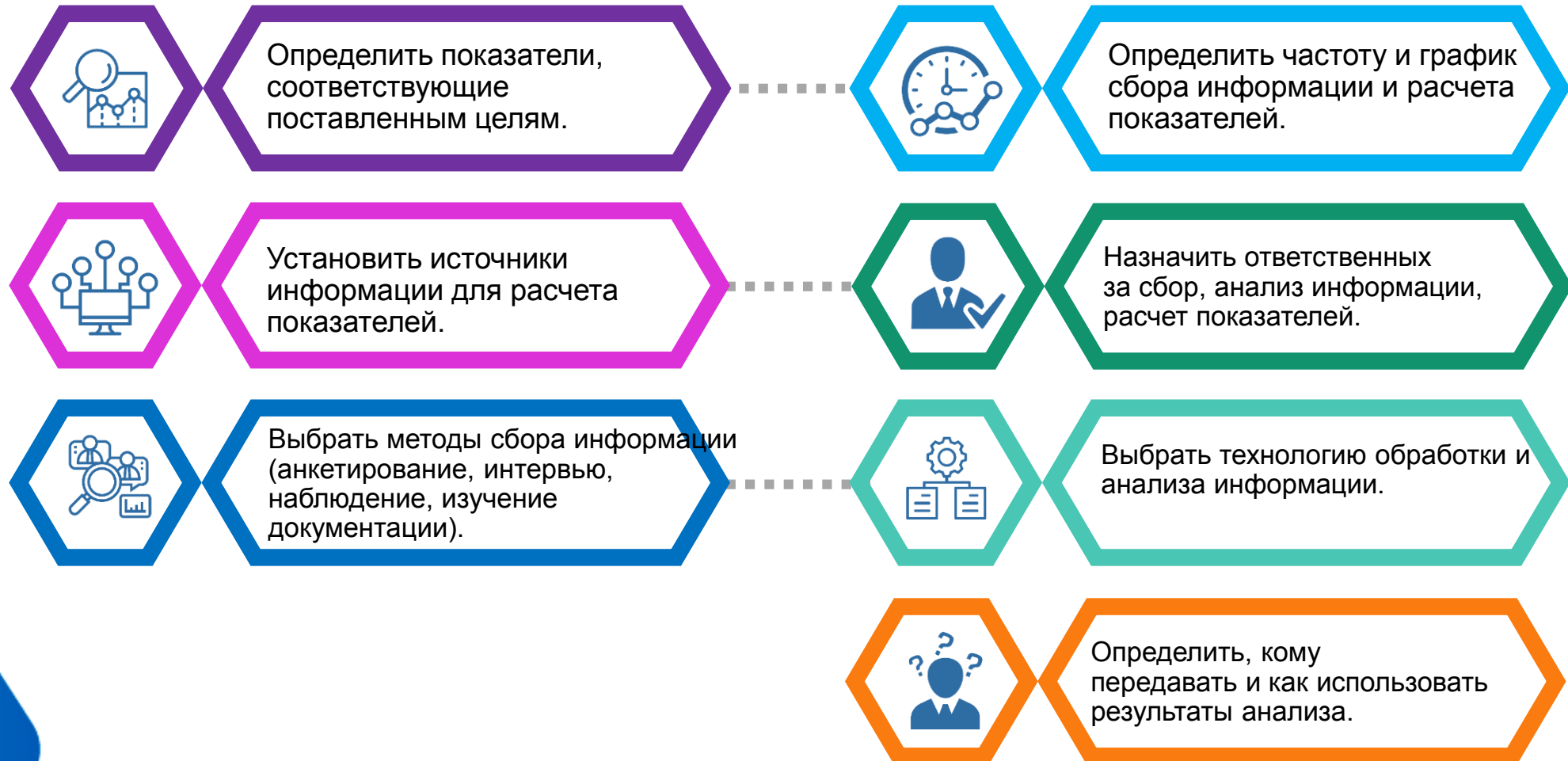
Примечания:

- *1 - Рекомендованные сроки.
- *2 - Для офисных процессов.
- *3 – ПАН№1 и 2 (производственный анализ).
- № - Номер слайда.

7. Оценка результата и закрытие проекта

- Мониторинг устойчивости и итоговое совещание

Для проведения мониторинга необходимо



Производственный анализ № 2



Производственный анализ № 2 - мониторинг отклонений количественных или качественных параметров, характеризующий процесс как объект управления, от целевых показателей проекта. Проводится после реализации мероприятий по улучшению с целью оценки эффективности мероприятий.



Проводится
аналогично ПА №1



Ответы
собираются от тех
же клиентов
процесса

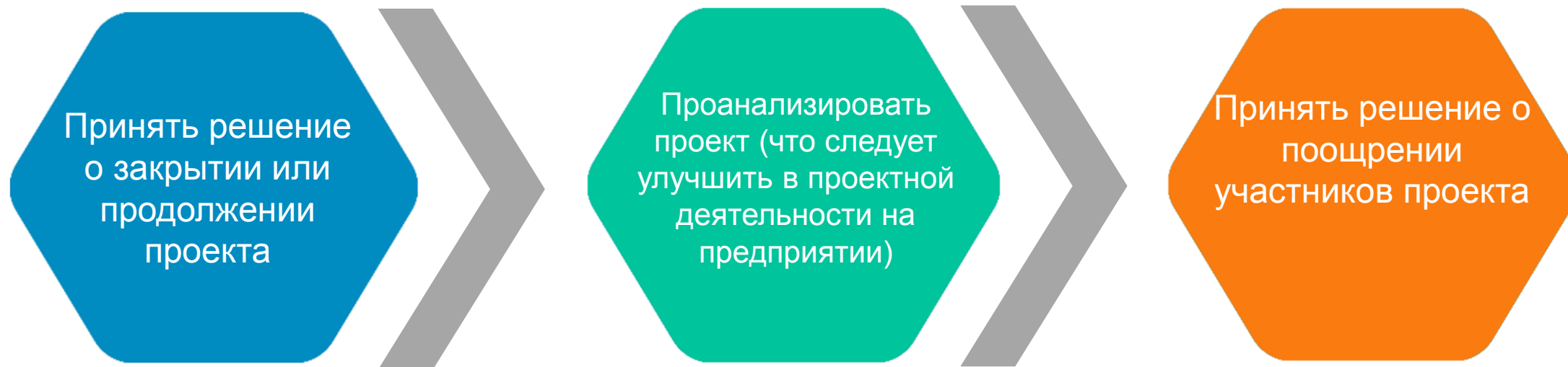


Позволяет оценить
эффективность
улучшений



Позволяет увидеть
отклонения в показателях от
целей проекта, определить
коренные причины и
разработать решения по их
устранению

Завершающее совещание по защите результатов проекта





Расчет эффективности

Наименование показателя	Текущий	Целевой	Фактический	Эффективность %
Количество открытых и сопровождаемых бережливых проектов в исполнительных органах Забайкальского края	3	90	105	117,24%
Количество специалистов, обученных методологии бережливого управления и работы в формате бережливых проектов	25	150	360	268%
Охват и вовлеченность исполнительных органов Забайкальского края в работу над открытием и реализацией бережливых проектов (%)	15%	80%	95,8%	122,57%
Сокращение ВПП, дни	241,5	165	165	100%

Эффективность по проекту – 169,27%



Фиксация итогов проекта



Протокол реализации ПСР-проекта № 2 от 03.10.2014

«22» января 2015

Наименование проекта "0" **дефектов при отражении учета арендованных основных средств и основных средств, сданных в аренду.**

Паспорт проекта № 2 от «03» октября 2014 г.

№ п.п.	Цели проекта	Описание полученных результатов
1.	<i>Достижение уровня «0» дефектов по процессу</i>	Целевой уровень достигнут. Количество ошибок и дефектов по процессу сокращено до «0»
2.	<i>Сокращение сроков выполнения процесса с 39 до 22 минут;</i>	Целевой уровень не достигнут. Время проведения одной операции сокращено с 39 мин. до 23 мин. Целевой уровень – 22 мин.

Заключение о завершении проекта: _____

Все запланированные мероприятия по данному ПСР проекту выполнены, цель по снижению уровня дефектности достигнута, время протекания процесса сокращено на 16 мин.

Предложения: В связи с достижением положительных результатов и отсутствием дальнейших шагов по улучшению процесса, предлагаем проект завершить

Руководитель проекта _____
(подпись, дата) _____
Громова Лариса Александровна
(расшифровка подписи)

Директор _____
(подпись, дата) _____
Ермолаев Михаил Юрьевич
(расшифровка подписи)

УТВЕРЖДАЮ:
Первый заместитель Главы Администрации
г.Заречного
Рябов А.Г.

«___» _____ 2018 г.

Решение о закрытии проекта

Проект: «Сокращение времени выполнения заявок жителей, система управления ЖКХ» (Бережливый ЖКХ №1)

Заказчики процесса: жители микрорайона № 4 (Ул. Мира, Строителей, пр. Молодежный, ул. Ленина, ул. Западная)

Руководитель проекта: генеральный директор ООО «ЖКХ» Гаджилов М.А.

Команда проекта: директор МУП «ЖСКХ» Дудков А.М, начальник отдела Администрации Дементьев Э.В.

Показатели проекта:

ПОКАЗАТЕЛЬ	ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ	ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ	ПО СОСТОЯНИЮ НА 01.05.2018
Максимальное ВПП от поступления заявки до прихода специалиста, час	51	1	4
Максимальное ВПП от прихода специалиста до отчета заявителю о выполнении работы	73	4	2

СОГЛАСОВАНО:
Директор по развитию ПСР ФГУП
ФНПЦ «ПО «Старт» им. М.В.
Проценко»
Вовк А.С.

«___» _____ 2018 г.

СОГЛАСОВАНО:
Директор МУ «Управление
городского развития и проектной
деятельности» г.Заречного
Малышев А.С.

«24» _____ 2018 г.

СОГЛАСОВАНО:
Руководитель проекта
Генеральный директор ООО «ЖКХ»
Гаджилов М.А.

«___» _____ 2018 г.

8. Стандартизация

- Создать новый стандарт или внести поправки в старый

Инструменты стандартизации решения:

01

Внесение изменений в стандарты, инструкции, регламентирующие документы

02

Создание стандартных операционных (рабочие) процедур

03

Оформление предложений по улучшениям

Цель разработки стандартов после реализации проектов по улучшению:



Стандарт - максимально простой и быстрый способ, из известных организации на сегодняшний день, по выполнению операции с заданными параметрами качества при минимальных затратах.

Для старта работы по новому стандарту необходимо

01

Убедиться, что он работает в реальных условиях

04

Организовать систему **контроля** соблюдения стандарта

02

Грамотно **оформить** стандарт, используя визуализацию

05

«**Узаконить**» стандарт (ввести в технологию, принять приказом)

03

Провести **обучение** всех вовлеченных участников

06

Разместить стандарт в место работы улучшенного процесса

07

Установить **правила изменения** стандарта

Образец оформления «Доски задач» от отдела по внедрению принципов БУ



ПРАВИТЕЛЬСТВО ЗАБАЙКАЛЬСКОГО КРАЯ РАСПОРЯЖЕНИЕ

от 28 февраля 2024 года г. Чита

№ 68-р

Об утверждении Методических рекомендаций по работе с доской задач
и проведению ежедневной встречи у доски задач
в исполнительных органах Забайкальского края

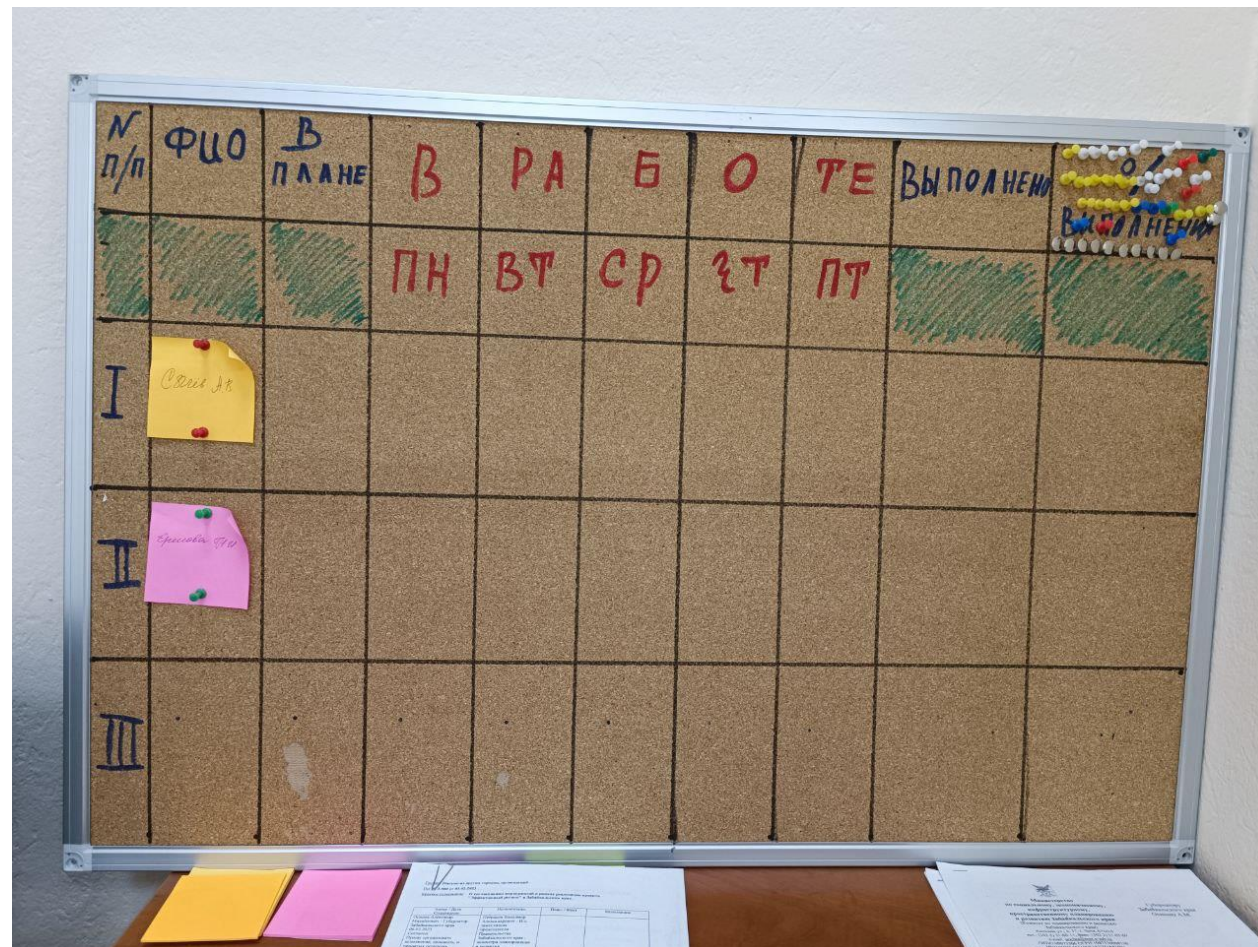
В соответствии с распоряжением Правительства Забайкальского края от 15 мая 2020 года № 134-р «Об утверждении Положения о внедрении принципов бережливого управления на территории Забайкальского края», в целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления на территории Забайкальского края:

Утвердить Методические рекомендации по работе с доской задач и проведению ежедневной встречи у доски задач в исполнительных органах Забайкальского края (прилагаются).

Исполняющий обязанности
председателя Правительства
Забайкальского края



А.И.Кефер



Виды стандартов: самоценные улучшения

Самоценные улучшения (лайфхак) – отдельные улучшения, не требующие пересмотра стандарта, но существенно повышающие эффективность в отдельном элементе стандарта. Часто возникают как результат поданного предложения по улучшению (ППУ)

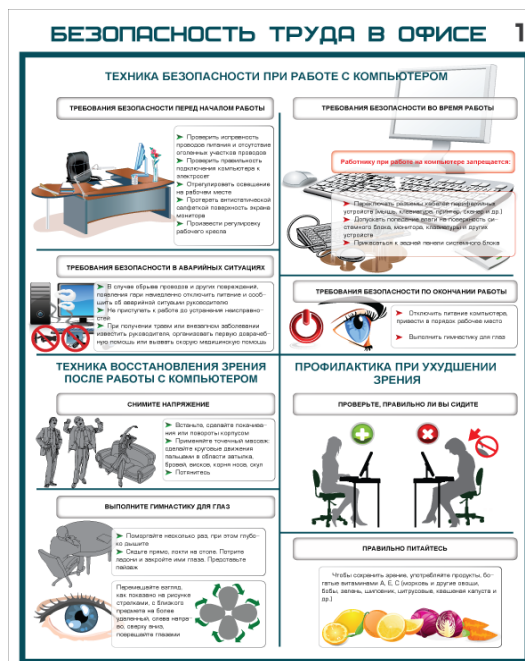


Значения сигналов:		
		Врач сообщает визуальным сигналом медицинскому персоналу приемного отделения о необходимости транспортировки пациента в отделение на автомобиле.
		Врач сообщает визуальным сигналом медицинскому персоналу приемного отделения о необходимости вызова врача-реаниматолога.
		Врач сообщает визуальным сигналом медицинскому персоналу приемного отделения о необходимости вызова второго врача.



Виды стандартов: памятка

Памятка (инструкция, «шпаргалка») – упрощенная последовательность действий, необходимая к применению в том или ином месте процесса. Иногда это «урок на одном листе» - сжатая и визуализированная информация, удобная для пользования и упрощающая восприятие. Встречаются удачные случаи памяток в форме комиксов и разного рода «веселых картинок»



Как правильно организовать рабочее место

! Система 5С – эффективный метод организации рабочих мест.

- Повышает управление рабочей зоны.
- Повышает культуру производства.
- Сохраняет Ваше время.



Шаг	Операция	Схема/Фото/Рисунок
1	Открытие сетевого диска департамента экономического развития области «obmen (\\file) (Z:)»	
2	Открытие папки «Общая», расположенной на сетевом диске департамента экономического развития области «obmen (\\file) (Z:)»	



Грамотно составленный шаблон позволит собирать информацию по заданной структуре. Если шаблон сделать «жестким» (н-р: в при заполнении в электронном виде программа не дает отправить недозаполненный шаблон), то это позволит не забыть ключевую информацию.

[illegible]

Виды стандартов: СОК



Стандартная операционная карта – визуализированная последовательность выполнения сложной операции, с указанием времени каждого шага, необходимых предметов, точек контроля, движений исполнителя.

СТАНДАРТНАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ КАРТА ПРИСОЕДИНЕНИЕ НАКОНЕЧНИКА КАБЕЛЯ				Исполнитель	Разработал	Проверил	Нормоконтроль
				Сорокин	Сингайзин	Власов	Бодриков
Участок/отдел	Рабочее место	Код	Время	Листов	Изм.		
10026 Сборочно-сварочный	Ячейка №10	СОК - 09	6 мин.	2	0		
Используемые инструменты, оснастка и приспособления: Молоток, железная щетка, пинцет, радиотачка ключ, ветошь, отвертка, WD-40, смазка «Циатим-201», смазка «Литол-24»				Нормативная документация: Инструкция по охране труда для ЦН и ЦПМ устройств СЦБ утвержденная Распоряжением №2616р от 03.11.15г. Правила по прокладке и монтажу кабелей устройств Технологическая карта №ТНКСЦ 0075-2014			
Требования безопасности:				Источники опасности:			
				Неисправный инструмент и приспособления Высокое напряжение			
№	Описание элемента работы	Обозн-е	Время	Иллюстрации и схематические пояснения			
0	Перед началом работы работник должен получить целевой инструктаж по охране труда и ТБ! Надеть полагающуюся по требованиям безопасности исправную спецодежду, привести ее в порядок! Запрещено использовать неисправный инструмент!		3 мин.				
1	Открутить защитный колпак прибора. Если не откручивается, то допустимо использовать пар, теплую воду, WD-40, допускается легкое постукивание по периметру защитного колпака. Приборная головка должна быть направлена к устью сваяшки. Прибор расположить продольно для ключа вверх. Инструмент: молоток, WD-40		1 мин.				
2	Очистить резьбу на приборе от грязи и ржавчины железной щеткой и ветошью, при этом не допускается чистить железной щеткой уплотнительные кольца. Визуально определить наличие резьбы на приборе – канавка всех витков резьбы должна иметь четкие грани. Инструмент: железная щетка, ветошь		1 мин.				

Виды стандартов: CRM



Стандарт рабочего места – документ, содержащий перечень оборудования, предметов и документов на рабочем месте.

ГБОУЗ «МГДП №1»		Стандарт рабочего места		№2	Утверждаю Главный врач ГБОУЗ «МДП №1» К.Р. Шафиев
Отделение	Кабинет	Рабочее место медицинской сестры		Дата	Лист/листов
Педиатрическое	206	Круглова Нина Павловна		14.09.18	1
Список предметов, находящихся на рабочем месте				Фото рабочего места	
№	Наименование	Назначение	Количество		
1	Рабочий стол	Рабочий инструмент	1 шт.		
2	АРМ включающий монитор, клавиатуру, компьютерную мышь, системный блок	Работа с системными продуктами: Word, Excel, Ариадна, Интернет	1 шт.		
3	Блок для записей	Текущие пометки в течении рабочего дня	1 шт.		
4	Блок для канцтоваров	Ежедневное использование в работе	1 шт.		
5	Верхний ящик тумбы: канцелярские товары	Предметы для ежедневной работы	1 шт.		
6	Нижний ящик тумбы: рецептурные бланки, центильные таблицы	Документы для ежедневной работы	1 шт.		
7	Ведро для мусора	Утилизация отходов	1 шт.		



Виды стандартов: методика

Методические материалы (регламенты, руководящие указания) – стандарты организации, определяющие ее деятельность или деятельность отдельных процессов (поток), глубокие и масштабные документы, отражающие подходы к комплексной деятельности.





Мотивация участников процесса

Каждый участник проекта должен получить **что-то ценное**: опыт, новую должность, деньги, статус, благодарность, внимание руководства, уход домой вовремя, удобное рабочее место, более простой процесс, новые друзья и пр.

Проконтролируйте это, иначе **лидеры изменений превратятся в лидеров сопротивления**





Спасибо
за внимание

