

ПОРЯДОК

по запуску и реализации проектов с применением методов бережливого производства

I. Введение

Настоящий порядок разработан для применения в Правительстве Сахалинской области, органах исполнительной власти Сахалинской области, подведомственных им учреждениях, а также администрациях муниципальных образований Сахалинской области.

Целью разработки порядка является организация проектной деятельности по направлению «Эффективный регион» для повышения эффективности деятельности (процессов, услуг) и управления за счет применения принципов, методов и инструментов бережливого производства.

Концепция бережливого производства предполагает формирование определенного способа мышления всех сотрудников организации, рассматривая каждый элемент деятельности с точки зрения ценности для потребителя. Прямым следствием данного подхода является ориентация на сокращение всех видов потерь, под которыми понимаются любые действия, не добавляющие ценности для потребителя, но расходующие время сотрудников и ресурсы организации.

Использование бережливых технологий позволяет постоянно повышать удовлетворенность потребителей продукции/услуг, увеличивать результативность и эффективность внутренних процессов, упрощать организационную структуру и улучшать процессы управления, а также оперативно реагировать на внешние изменения.

II. Основные понятия

«Эффективный регион» - это система взаимодействия субъектов бережливого производства, которые совместно и последовательно используют в своей деятельности принципы бережливого производства.

Бережливое производство - концепция управления, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь в процессах.

База знаний проектов по направлению «Эффективный регион» (далее – База знаний, информационная система) – информационная система, содержащая сведения о проектах, позволяющая формировать документы, необходимых для реализации проектов (карточка проекта, команда проекта, документы картирования, дорожная карта), и осуществлять контроль за ходом выполнения мероприятий по реализации проектов.

Визуализация – один из приемов представления различной информации, в том числе о размещении подразделений, кабинетов, инструментов, материалов

и пр., в виде, удобном для зрительного наблюдения и анализа, доступном для восприятия и использования каждым участником процесса.

Владелец процесса - руководитель структурного подразделения/функций, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность

Время протекания процесса (ВПП) - время, за которое люди или предметы (инструменты, материалы) проходят (перемещаются) по маршруту потока создания ценности от начала до окончания.

Заказчик проекта - должностное лицо, заинтересованное в повышении эффективности улучшаемого процесса, руководитель органа власти (учреждения, предприятия), реализующего проект. Утверждает карточку проекта, план мероприятий по его реализации, отвечает за обеспечение ресурсами и решение вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителя вышеуказанного проекта, принимает результаты проекта.

Заказчик процесса – сотрудники, подразделения или организации, получающие и использующие результаты (продукт или услугу) процесса (другими словами – клиенты).

Исполнитель проекта – орган власти (учреждение, предприятие), участвующий в реализации проекта, основанного на принципах бережливого производства и включенного в портфель проектов по направлению «Эффективный регион».

Карта текущего состояния - наглядное отображение (схема) информационного и материального потоков, потерь, отражающее фактические показатели потока на рассматриваемую дату.

Карта целевого состояния - наглядное отображение (схема) информационного и материального потоков, отражающее состояние потока, в котором устранены проблемы, которые можно решить в рамках проекта.

Команда проекта - группа инициативных сотрудников, выполняющая деятельность по планированию, реализации и достижению целей проекта.

Карточка проекта - документ, оформленный на бумажном носителе, в котором отражена значимая информация о выбранном проекте повышения эффективности процесса, плановый эффект, сроки и последовательность реализации, состав команды, обоснование выбора данного проекта, его ключевые события.

Картирование – инструмент визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе предоставления органом власти (учреждением, предприятием) услуги, проводимых с целью выявления существующих потерь и определения необходимых мероприятий по их устранению.

Координатор проекта – лицо, являющееся сотрудником министерства

Сахалинской области по эффективному управлению регионом, ответственное за методологическое сопровождение проекта и участвующее в межведомственном взаимодействии по проекту.

Периметр проекта – предприятия, подразделения, отделы, где протекает оптимизируемый процесс.

Потери - действия, которые могут осуществляться на любом из уровней создания продукта/услуги, потребляющие и расходующие как временные, так и материальные ресурсы, не добавляющие ценности создаваемому продукту/услуге.

Поток создания ценности (ПСЦ) - все операции в процессе (как добавляющие, так и не добавляющие ценность), направленные на преобразование материалов и информации в продукт или услугу для заказчика (например, от момента обращения заказчика за получением услуги до момента ее оказания).

Послепроектный контроль – контроль достигнутых в ходе реализации проекта результатов.

Проект повышения эффективности процесса – проект, нацеленный на оптимизацию повторяющегося процесса или решение конкретных проблем в процессе с применением инструментов бережливого производства.

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

Руководитель проекта - один из участников команды проекта, отвечающий за оперативное управление проектом и достижение его целей, соблюдение сроков реализации проекта, своевременное и объективное информирование о ходе проекта, а также формирование отчетности по результатам реализации проекта в целом и на отдельных этапах его реализации.

Система 5С - система организации и рационализации рабочего пространства с целью безопасного и эффективного выполнения работы, повышения уровня качества создаваемого организацией продукта/услуги, снижения количества дефектов/брака, создания комфортного психологического климата, унификации и стандартизации рабочих мест, повышения производительности труда за счет сокращения времени на поиск предметов в рамках рабочего пространства.

Стандарт - нормативный документ, в котором зафиксирован наилучший образец (опыт), полученный при выполнении какой-либо работы с использованием приемов, наиболее эффективных с точки зрения сокращения потерь, удобства и скорости ее исполнения, принимаемый за эталон с целью сопоставления с ним других подобных образцов.

Ценность - полезность (ожидаемое качество, количество, цена и срок выполнения) с точки зрения заказчика.

III. Организация проектной деятельности по направлению «Эффективный регион»

3.1. Функции Заказчика проекта:

- принимает решение о реализации проекта в органе власти (учреждении, предприятии). Решение оформляется распоряжением (приказом) Заказчика проекта, копия решения направляется в министерство Сахалинской области по эффективному управлению регионом для включения проекта в Базу знаний. Совместно с решением Заказчиком проекта направляются сведения о сотруднике, который будет осуществлять работу по проекту в Базе знаний, для организации процедуры его допуска к ресурсам системы;

- назначает руководителя проекта;
- контролирует на ежемесячной основе ход реализации проекта

3.2. Функции Руководителя проекта:

- формирует команду проекта. В состав команды проекта включаются Координатор проекта, а также, при необходимости и по согласованию, сотрудники других органов власти (учреждений, предприятий). Состав команды утверждается оформляется распоряжением (приказом) Заказчика проекта, копия решения направляется в министерство Сахалинской области по эффективному управлению регионом;

- осуществляет реализацию проекта, обеспечивая достижение целей, показателей, результатов проекта;

- представляет материалы проекта для согласования в министерство Сахалинской области по эффективному управлению регионом;

- организует совещания по защите подходов реализации проекта с приглашением Координатора проекта и Заказчика проекта, в том числе на Проектном комитете по направлению «Цифровая экономика и Эффективный регион»;

- инициирует проведение совещаний команды проекта по вопросам разработки и реализации проекта;

- ведет мониторинг хода исполнения плановых мероприятий, формирует и представляет в министерство Сахалинской области по эффективному управлению регионом, в том числе с использованием возможностей Базы знаний, отчетность о ходе реализации проекта;

- участвует в контрольных мероприятиях, организованных министерством Сахалинской области по эффективному управлению регионом, за реализацией проекта;

- после выполнения всех мероприятий по устранению выявленных проблем, готовит итоговый отчет о достигнутых результатах и направляет

предложения Координатору проекта по завершению проекта.

3.3. Функции Координатора проекта:

- оказывает методологическую поддержку при реализации проектов;
- согласовывает основные материалы проекта;
- осуществляет аудит реализуемых мероприятий проекта;
- принимает решение о готовности проекта к защите подходов реализации проекта, в том числе на Проектном комитете по направлению «Цифровая экономика и Эффективный регион»;
- принимает решение о закрытии проекта.

3.4. Функции Проектного комитета по направлению «Цифровая экономика и Эффективный регион»:

- рассматривает реализованные проекты, принимает решение о направлении проекта на доработку, начале реализации мероприятий и закрытии проекта.

IV. Этапы реализации проекта повышения эффективности процесса

Принято выделять следующие этапы реализации проекта повышения эффективности процесса:

Этап 1 - «Подготовка и открытие проекта»;

Этап 2 - «Диагностика и целевое состояние»;

Этап 3 - «Внедрение улучшений»;

Этап 4 - «Закрепление результатов и закрытие проекта».

4.1. Этап 1 «Подготовка и открытие проекта»

На первом этапе осуществляется:

4.1.1. Определение проблемы и выбор темы проекта

4.1.2. Определение периметра проекта и границ процесса

4.1.3. Формирование команды проекта

4.1.4. Проведение стартового совещания и подготовка карточки проекта:

4.1.5. Формирование пакета распорядительных документов о запуске проекта повышения эффективности процесса и об утверждении команды проекта

4.1.6. Оформление информационного стенда проекта

4.2. Этап 2 «Диагностика и целевое состояние»

На втором этапе осуществляется:

4.2.1. Разработка карты процесса текущего состояния

4.2.2. Сбор фактических данных (производственный анализ №1)

4.2.3. Разработка карты процесса целевого состояния (и идеального - для образцовых учреждений)

4.2.4. Разработка плана мероприятий

4.3. Этап 3 «Внедрение улучшений»

На третьем этапе осуществляется:

4.3.1. Совещание по защите подходов реализации проекта

4.3.2. Внедрение мероприятий по достижению целей проекта

4.4. Этап 4 «Закрепление результатов и закрытие проекта»

4.4.1. Мониторинг достигнутых результатов (производственный анализ №2)

4.4.2. Оформление карты достигнутого состояния

4.4.3. Подготовка отчетной презентации с приложениями

4.4.4. Защита реализованного проекта

4.4.5. Оценка результатов проекта и проведение завершающего совещания

4.4.6. Разработка стандарта / норматива и тиражирование

V. Методика и порядок оформления документов

5.1. Порядок оформления карточки проекта повышения эффективности процесса

В заголовке карточки проекта повышения эффективности процесса указывается наименование проекта, которое отражает конкретный процесс, взятый для улучшения, соотносится с целью и результатами проекта и формулируется одним предложением, раскрывающим его суть либо отражающим эффект от его реализации, например: «Оптимизация процесса формирования отчёта.....»

Блок 1: «Вовлеченные лица и рамки проекта»

Данный блок размещается в левом верхнем углу паспорта проекта повышения эффективности процесса.

Блок 2: «Обоснование выбора»

Данный блок размещается в правом верхнем углу паспорта проекта повышения эффективности процесса.

В данном блоке указывается ключевой риск - событие, которое может произойти (например, несоблюдение сроков оказания услуги, невыполнение плана профилактических осмотров, штрафные санкции), 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. Причины неудовлетворенности заказчиков процесса.

Блок 3: «Цели и плановый эффект»

Данный блок размещается в левом нижнем углу паспорта проекта повышения эффективности процесса.

Цели должны быть:

1. Актуальными, конкретными, достижимыми, ограниченными во времени, измеримыми (указываться с соответствующими единицами измерения).

2. Направлены на решение проблем процесса.

Цели не должны содержать:

1. Мероприятий, направленных на улучшение процесса.
2. «Лозунгов» (например, повысить эффективность работы персонала и т.п.).

Для проектов, в которых заранее неизвестно базовое состояние, значения в таблице показателей не заполняются. В этих случаях значения вносятся в карточку проекта после проведения картирования. И карточка проекта подписывается с пустыми графами базового и целевого состояния.

Блок 4: «Ключевые события проекта»

Данный блок размещается в правом нижнем углу паспорта проекта повышения эффективности процесса.

Форма карточки проекта является стандартной и не подлежит изменениям.

Важная информация для составления карточки проекта повышения эффективности процесса

1. Название, обоснование выбора и цели проекта должны быть связаны.

2. Карточка проекта оформляется отдельно на каждый проект на одном листе формата А4 в альбомной ориентации. Лист визуально делится на 4 части (по числу блоков).

3. Карточка проекта должна быть подписана руководителем проекта, утверждена заказчиком проекта и согласована с координатором проекта.

4. При продолжительности проекта 6 месяцев и более необходимо разделить проект на несколько проектов с меньшим периодом реализации.

5.2. Методика картирования

Одним из первых шагов при совершенствовании процессов является построение карт потока создания ценности (карт ПСЦ).

Картирование потока - это инструмент, с помощью которого можно визуализировать и проанализировать перемещения людей и предметов по потоку создания ценности, увидеть потери в работе, выявить проблемы.

Картирование потока осуществляется в три этапа (для образцовых учреждений – четыре этапа):

первый этап - построение карты текущего состояния - выполняется путем сбора информации на месте выполнения рабочего процесса - площадке. На этом этапе происходит подготовительная работа, сбор, нанесение информации, описывающей показатели процесса, на карту текущего состояния, фиксация выявленных проблем, потерь, «узких мест»;

второй этап - построение карты целевого состояния;

третий этап - построение карты достигнутого состояния (после внедренных мероприятий).

четвертый этап - построение карты идеального состояния.

Описываются ПСЦ с разной степенью детализации. Уровень детализации зависит от поставленной задачи и уровня принимаемых решений по преобразованию потоков.

Первый этап. Построение карты текущего состояния ПСЦ

Шаг 1. Указать на карте наименование рассматриваемого процесса.

Шаг 2. Выстроить операции последовательно, схематично представить основные стадии процесса.

Начинаем составлять карту с визуализацией шагов картируемого потока, каждую операцию потока представляем в виде прямоугольника (возможно использование стикеров) с подписью, раскрывающей проводимые действия с указанием места их реализации.

Шаг 3. Нанести линии движения/взаимодействия от одного процесса к другому. Если маршрутов движения возможно несколько, необходимо нанести их все.

Шаг 4. Отобразить на карте ПСЦ продолжительность каждого элемента, операции, манипуляции, длительность и дальность перемещений. На карту наносятся минимальная и максимальная продолжительность каждой операции, время ожидания и выявленные избыточные запасы (например, очередь).

Шаг 5. Вычисление времени протекания процесса (ВПП).

ВПП высчитывается как сумма всех операций с добавлением времени ожидания, переходов с одной операции на другую. На карте ПСЦ отображается минимальное и максимальное ВПП.

Шаг 6. Поиск потерь, не создающих ценности. На этом шаге проводится обработка собранной информации для определения «узких мест», проблем.

Как только проблемы обнаружены, необходимо проанализировать причины их появления, чтобы выбрать наиболее эффективный метод устранения этих причин.

Второй этап. Построение карты целевого состояния

После детального выявления потерь и «узких мест» составляется карта целевого ПСЦ.

Основа построения карты целевого ПСЦ состоит в выстраивании цепочки процессов, в которой отдельные процессы связаны с их потребителями либо непрерывным потоком, либо системой вытягивания, и каждый процесс должен по возможности производить только то, что нужно потребителям, и тогда, когда им это нужно.

Изображение карты целевого ПСЦ проводится по тем же принципам, что и карта текущего состояния. Как правило, на карте целевого потока отсутствуют основные потери и указаны мероприятия, направленные на устранение потерь.

Каждый раз после достижения целевого состояния улучшенные процессы должны быть стандартизированы. После этого формируется новая карта целевого состояния. Таким образом реализуется принцип постоянного совершенствования. Стандартизация необходима для того, чтобы в последующем не повторялись потери, выявленные и устраненные ранее.

Третий этап. Построение карты достигнутого состояния

Карта достигнутого состояния разрабатывается после внедрения мероприятий, целью данной карты является проверка достижения целевого состояния.

Принцип построения карты в точности совпадает с построением карты текущего состояния, за тем исключением, что на данной карте не указываются проблемы и мероприятия.

Четвертый этап. Построение карты идеального состояния

Карта идеального состояния разрабатывается для того, чтобы показать как может выглядеть процесс в идеальном состоянии (без потерь). Составление данного вида карты необходимо для того, чтобы определить дополнительные потенциальные направления для улучшения процесса и открытия последующих проектов повышения эффективности процесса.

5.3. Сбор фактических данных (производственный анализ № 1)

5.3.1. Организуйте сбор фактических данных по длительности этапов процесса

5.3.2. Проанализируйте данные показателей относительно целей проекта и относительно друг друга

5.3.3. Выявите отклонения

5.3.4. Определите коренные причины отклонений

5.3.5. Предложите решения по устранению коренных причин

5.3.6. Проведите производственный анализ для каждого улучшаемого показателя процесса

5.4. Составление плана мероприятий по достижению целевого состояния потока

План мероприятий составляется для перехода от текущего состояния к целевому состоянию процесса. План мероприятий составляется в формате таблицы из 4-х столбцов, в этой таблице отображаются все запланированные мероприятия с указанием ответственных лиц и сроков их реализации.

5.5. Мониторинг достигнутых результатов (производственный анализ №2)

Для любого проекта крайне важным является долгосрочность и устойчивость эффекта, полученного при реализации проекта. Результаты, достигаемые при использовании инструментов и методов бережливого производства в рамках оптимизации работы, на первом этапе могут быть нестабильным, имеется риск возврата к предыдущему состоянию.

Мониторинг является одной из функций управления проектом и помогает определить, насколько достигнуты запланированные цели, судить об эффективности, результативности и устойчивости результатов работы и, соответственно, минимизирует риск возврата к предыдущему состоянию.

Для проведения мониторинга необходимо:

1. Организуйте сбор фактических данных по длительности этапов процесса.
2. Проанализируйте данные показателей относительно целей проекта и друг друга.
3. Выявите отклонения.
4. Определите коренные причины отклонений.
5. Предложите решения по устранению коренных причин.
6. Проведите производственный анализ для каждого улучшаемого показателя процесса.
7. Разместите результаты замеров на информационном стенде проекта.

Для мониторинга устойчивости внедренных улучшений рекомендовано использование графика, который в динамике будет отображать результаты внедренных улучшений.

5.6. Завершение проекта

После выполнения всех мероприятий по устранению выявленных проблем, готовится итоговый отчет о достигнутых результатах.

В отчете следует отразить:

- карту процесса текущего и целевого состояния;
- сбор фактических данных процесса;
- план мероприятий;
- мониторинг достигнутых результатов;
- карта достигнутого состояния;
- карта идеального состояния для образцовых учреждений;
- результаты проекта и выводы;
- приложения.

Обязательной составляющей завершения проекта является проведение итогового совещания с разработкой протокола о разработке стандартов (нормативов) и плане тиражирования полученного опыта внутри организации. На данном совещании также важно подвести итоги реализации проекта, определить наиболее активных участников проекта и провести поощрение команды проекта. Основными видами поощрений являются:

- Публикации в прессе
- Радио и видео сюжеты
- Размещение на доске почета
- Повышение оценки руководителя в КПЭ
- Включение в кадровый резерв
- Вознаграждение за реализацию проекта
- Благодарственное письмо от руководителя
- Направление на обучение
- Направление на участие в конкурсе лучших проектов региона

5.7. Разработка стандарта / норматива и тиражирование

Итогом реализации проекта должна быть разработка и внедрение стандарта или норматива, которые закрепят достигнутое состояние процесса.

В каждом проекте принимается решение о возможности тиражирования достигнутых результатов проекта на схожие процессы в учреждении.

Решение о тиражировании достигнутых результатов проекта на другие процессы оформляется протоколом на итоговом совещании команды проекта.