



Финализация проектов по улучшениям. Закрепление положительных изменений

Артемьев Сергей Анатольевич, руководитель проекта АО «ПСР»
Эксперт в области управления изменениями и бережливой культуры

30.06.2026

Москва

1. Стандартизация

Цели разработки стандартов

0	Предотвратить откат к первоначальной ситуации
1	Управлять качеством процесса
2	Быть основной для будущих улучшений
3	Предотвращать проблемы
4	Облегчать обучение и управление
5	Служить базой для расчета норм и планирования
6	Служить основной для разного рода аудитов

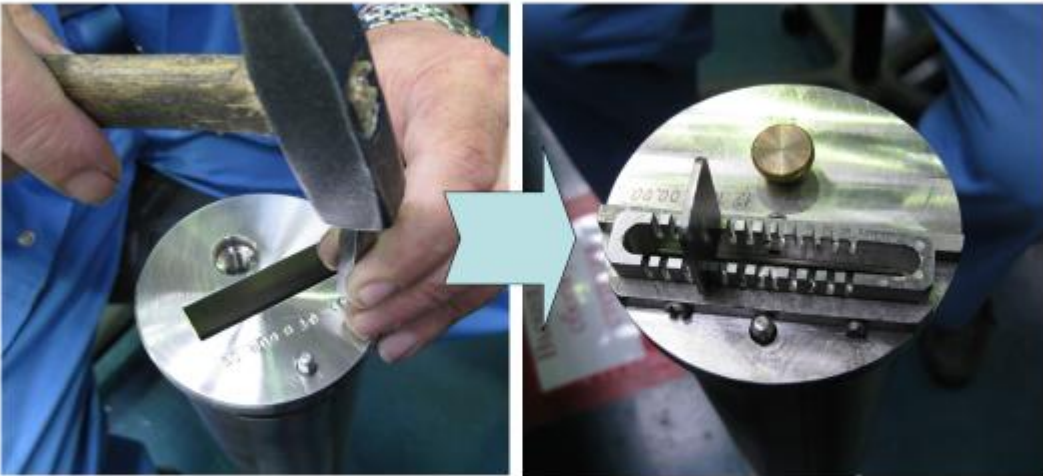


Стандарт - максимально простой и быстрый способ, из известных организации на сегодняшний день, по выполнению операции с заданными параметрами качества при минимальных затратах.

Виды стандартов: 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.

Внедрение трафарета для пробки КРО



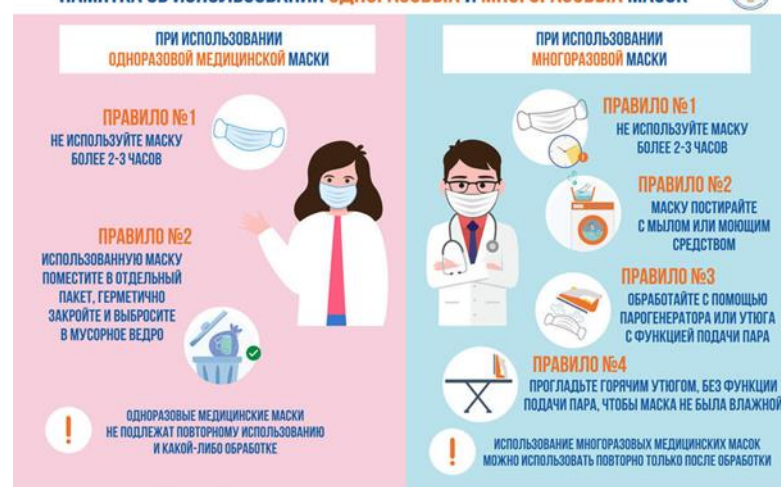
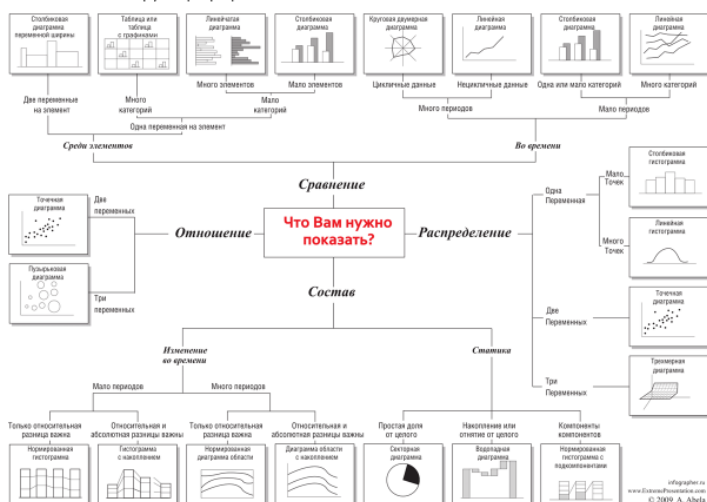
Переход от ручной разметки и маркировки пробки КРО к маркировке с использованием трафарета позволил сэкономить **7 минут на одно изделие.**

ППУ (лайфхак, кайзен) – отдельные самоценные улучшения, не требующие пересмотра стандарта, но существенно повышающие эффективность в отдельном элементе стандарта

Виды стандартов: памятка



POCATOM



В СОЧЕТАНИИ С ТЩАТЕЛЬНОЙ ГИГИЕНОЙ РУК И КАРАНТИННЫМИ МЕРАМИ МАСКА МАКСИМАЛЬНО СНИЗИТ РИСК ЗАРАЖЕНИЯ ГРИППОМ, КОРОНАВИРУСОМ И ОРВИ

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

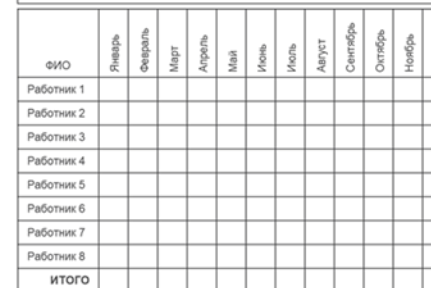
Памятка (инструкция, «шпаргалка») – упрощенная последовательность действий, необходимая к применению в том или ином месте процесса. Иногда это «урок на одном листе» - сжатая и визуализированная информация удобная для пользования и упрощающая восприятие. Встречаются удачные случаи памяток в форме комиксов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



Типовая форма (шаблон) создается для упорядочивания информационных потоков. 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.



Работа с предложениями по улучшениям по отделению

[illegible]

★ Лидер по подаче ПУ

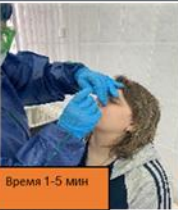
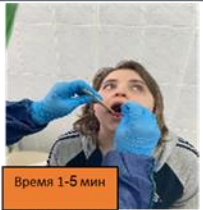
Виды стандартов: СОК

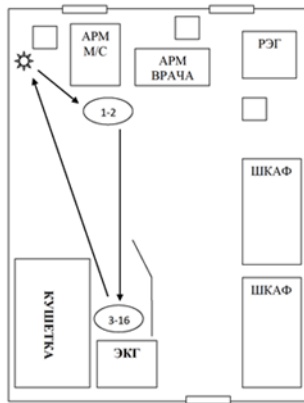


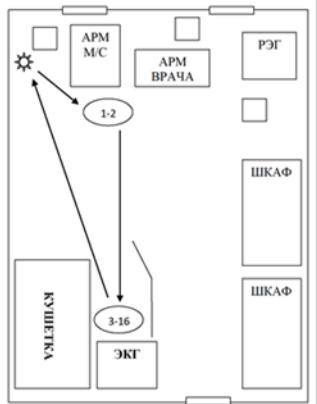
МИНИСТЕРСТВО
ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ



РОСАТОМ

ОГБУЗ «Городская больница №2 г.Белгорода»						
«Отбор проб для проведения лабораторной диагностики пациента с подозрением на COVID-19»			СОК № СОК-ТФ-А01-2020			
Необходимое оборудование, инвентарь						
	перчатки	Защитный костюм	Зонд-тампон для отбора материала	Пробирки (эпендорф)	Индивидуальные пакеты с замком	Металлический контейнер и термоконтейнер с хладоэлементами
Рабочая пошаговая последовательность						
						
Время 1-5 мин	Время 1-5 мин	Время 20-30 сек	Время 5-10 сек	Время 5-10 сек		
Медсестра с помощью зонд-тампона берет мазок со слизистой оболочки носа	2. Медсестра с помощью зонд-тампона берет мазок из ротоглотки	3. Медсестра отламывает рабочие концы зондов в пробирку эпендорф	4. Медсестра закрывает пробирку	5. Медсестра упаковывает пробирки с материалом от разных пациентов в индивидуальные пакеты с замком		
						
Время 5-10 сек	Время 5-10 сек					
6. Медсестра упаковывает пакеты с материалом в металлические контейнеры	7. Медсестра опускает металлические контейнеры в пенопластовый термоконтейнер с охлаждающими хладоэлементами. К наружной стенке термоконтейнера прикрепляется этикетка с указанием вида материала, условий транспортирования, название пункта назначения	8. Медсестра заполняет направление на исследование и упаковывает отдельно от биологического материала.				

ГУЗ «Саратовская городская детская поликлиника №2»				Стандартная операционная карта (СОК)		СОК №1.1					
				Проведение электрокардиографического исследования							
Подразделение	Отделение	Каб. №	Время такта, мин (сек)	Наименование операции		Действует с	Лист/листов				
	Диагн.отд	31	15 мин (900 сек)	Техника снятия электрокардиограммы на аппарате ЭК 12Е-010- «Р-Д»		15.07.2019	1				
№ шага	Рабочая пошаговая последовательность и используемый инструментарий			Показатели		Ключевые указания	Схема пошаговой рабочей последовательности				
				Время, сек	Ходьба, м						
	1	Предложить пациенту присесть, представиться, предоставить информацию о проводимом исследовании, полной безопасности и безболезненности			30		☆				
	2	Зарегистрировать Ф.И.О., возраст, дату и время исследования в журнале и в МИС			60						
	3	Предложить пациенту раздеться до пояса, освободить от одежды голени			60	2					
	4	Уложить пациента и придать ему удобное положение лежа на спине с вытянутыми вдоль туловища руками для максимального расслабления мышц			30		☆				
	5	Произвести регистрацию калибровочных импульсов			30		◇ ☆				
	6	Произвести гигиеническую обработку рук			60		⊕				
	7	Наложить четыре пластинчатых электрода на внутреннюю поверхность предплечий и голеней в нижней их трети. Строго соблюдать порядок наложения электродов на конечности, в зависимости от цвета провода, подсоединенного к электроду: черный цвет (заземляющий провод) на правую ногу, красный цвет - на правую руку, желтый цвет - на левую руку, зеленый цвет - на левую ногу			60		◇ ☆				
	8	Обезжирить кожу пациента спиртом и покрыть электроды специальным электродным гелем или токопроводящей пастой. В случае их отсутствия, под электроды поместить марлевые салфетки, сложенные в 3-4 слоя и смоченные в 5-10% растворе NaCl или воды.			60		◇ ☆				
	9	Установить электрод с белой маркировкой на область грудной клетки			30		◇ ☆				
	10	Включить кнопку работы электрокардиографа (должна загореться сигнальная лампочка).			30		▽				
	11	Записать ЭКГ в требуемых отведениях, записать контрольный милливольт			240		◇ ☆				
	12	Выключить кнопку работы аппарата (гаснет сигнальная лампочка)			30		▽				
	13	Снять электроды с пациента. Предложить пациенту одеться			30		☆				
	14	На ЭКГ-ленте записать Ф.И.О. пациента, дату рождения, дату и время исследования			30		▽ ◇				
	15	Обработать электроды дезинфицирующим средством			60		⊕				
	16	Обработать руки гигиеническим способом, осушить, вернуться на АРМ м/с			60	2	⊕				
ИТОГ:				900	4						
СИЗ				Условные обозначения		Визуальное приложение	Стандартный запас		Безопасность	Контроль качества	Критический пункт
	Медицинский халат	Медицинская обувь	Головной убор			ВП	●	⊕	◇	▽	☆
Подписи											
Исполнитель		Зав. диагностическим отделением		Помощник эпидемиолога/врач-эпидемиолог		Составитель		Ф.И.О.		Подпись	Дата
1.Барсукова Н.В.		Евгенидзе Н.В.		Канцур Е.П.		Зав. орг.-метод. каб-том		Сазонов В.И.			15.07.2019
2.Шорохова Е.Ю.		Главная м/с поликлиники		Инженер по охране труда		Утверждено					
		Горбунова С.Н.		Рябоконов И.В.		Главный врач		Сорокина Т.М.			15.07.2019



Стандартная операционная карта — визуализированная последовательность выполнения операции, с указанием последовательности шагов и их времени, необходимых инструментов и приспособлений, схемы движения оператора, точек контроля, ссылок на техническую документацию и др.

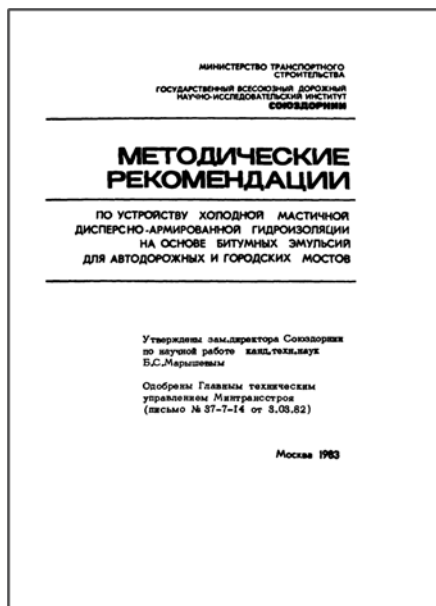
Виды стандартов: руководящие документы



МИНИСТЕРСТВО
ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ



РОСАТОМ



РМД (МУ, МР, методики, руководящие указания, регламенты) – стандарты организации, определяющие ее деятельность или деятельность отдельных процессов (потоков), глубокие и масштабные документы, отражающие подходы к комплексной деятельности. В процессе реализации лин-проектов практикуются изменения в нормативную и сопроводительную документацию организаций (РКД, технологии и пр.)

Для запуска нового стандарта нужно

1. **Убедиться**, что он работает в реальных условиях
2. **«Узаконить»** стандарт (принять приказом)
3. Грамотно **оформить** стандарт, используя визуализацию
4. Провести **обучение** всех вовлеченных участников
5. Организовать систему **контроля** соблюдения стандарта
6. **Разместить** стандарт в место работы улучшенного процесса
7. Установить **правила изменения** стандарта



2. Мониторинг стабильности результатов

Логика мониторинга

Главная задача мониторинга стабильности результатов – убедиться в том, что процесс **необратимо приобрел новое состояние**, а также выявить и устранить расхождения между фактическим и целевым состоянием, оставшееся после реализации плана мероприятий



Убедиться в необратимости положительных изменений важно, т.к.:

- Не все действия из плана мероприятий дают **ожидаемый результат**, часто результат носит локальный, а не системный характер
- Решенные проблемы, могут породить **новые проблемы**
- За время реализации проекта может поменяться **контекст**, в котором функционирует процесс
- В проекте могли быть **упущены проблемы** или обстоятельства, целевая группа могла быть изучена недостаточно глубоко

Пример шаблона



ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ

процесса «Оптимизация процесса предоставления грантовой поддержки семейным животноводческим фермам на базе крестьянских (фермерских) хозяйств»

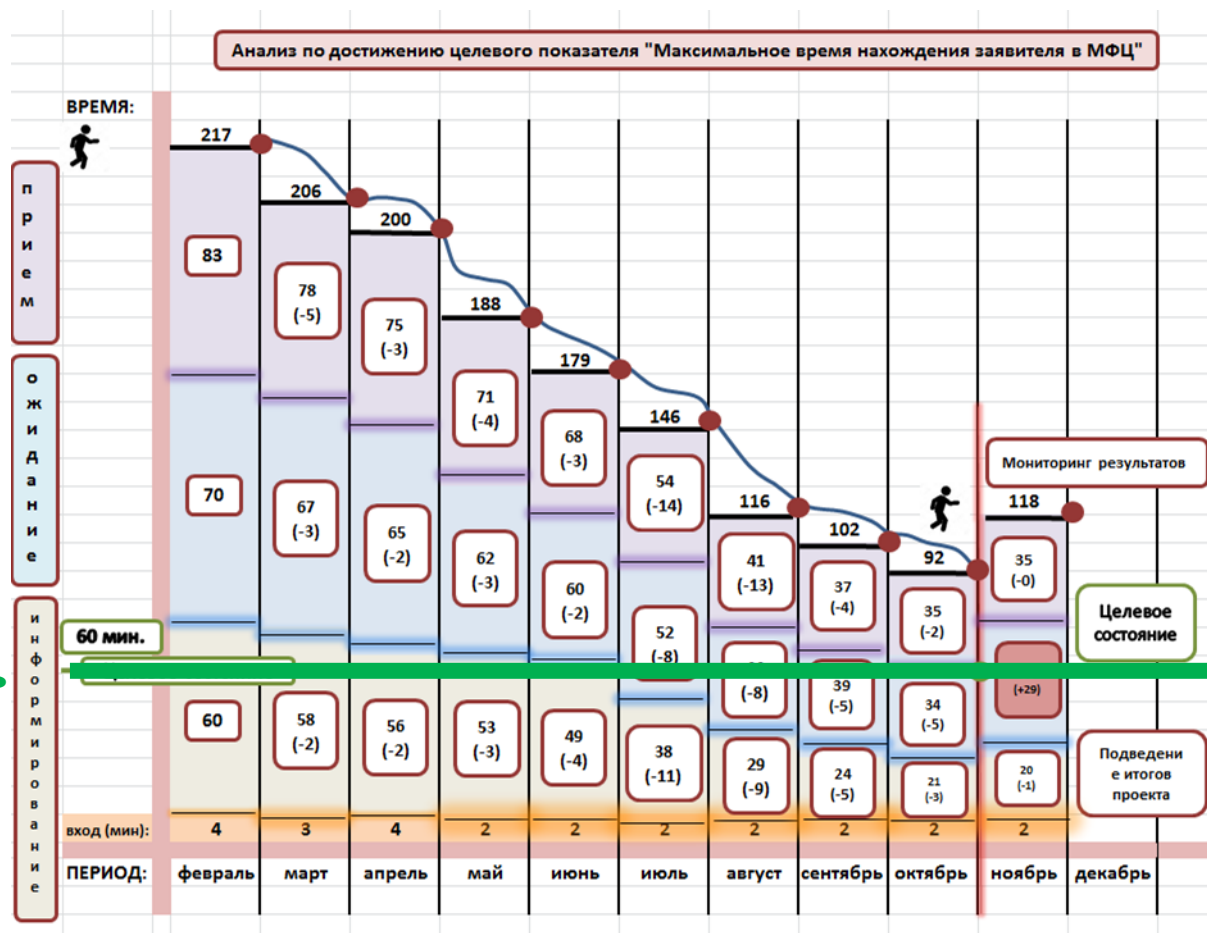
№ п/п	Дата проведения	Время протекания процесса		Расхождение (+/-)	Причина расхождения
		План	Факт		
1	26.03.2019	10.560 - 20.160 мин	6300 - 10.500 мин	-4260 (-9.66) мин	Время сокращено за счет параллельного согласования проекта постановки с министерством для заключения КСР области
2	30.03.2019	7900 - 12.960 мин	3500 - 6.500 мин	-3900 (-6.46) мин	Время сокращено за счет разработки типов. форм приказов
3	04.09.2019	11.040 - 20.640 мин	3400 - 8.580 мин	-7640 (-12.06) мин	Время сокращено за счет паралл. согласования проекта постановления и приказа для заключения КСР по подведомственности
4	11.09.2019	5.280 - 12.000 мин	2.120 - 3.400 мин	-3.160 (-8.66) мин	Время сокращено за счет привлечения 2-3 сотрудников для заключения соглашения с подведомственными конкурсами
5	16.09.2019	3.360 - 43.20 мин	1600 - 2400 мин	-1760 (-19.20) мин	отсутствие необход-ти предоставлять завер. копии соглашений в канцелярию области
6	20.09.2019	2.400 - 5.760 мин	800 - 1650 мин	-1600 (-4.10) мин	возможность открытия формации мин. вето с канцелярией на основании пп.
7	24.09.2019	9.600 - 16.800 мин	2900 - 5800 мин	-6700 (-11.00) мин	Время сокращено за счет привлечения 2-3 сотрудников для проверки ответов районов и подготовки ответов в МСХ РФ.

Возможны три ситуации сравнения плана и факта:

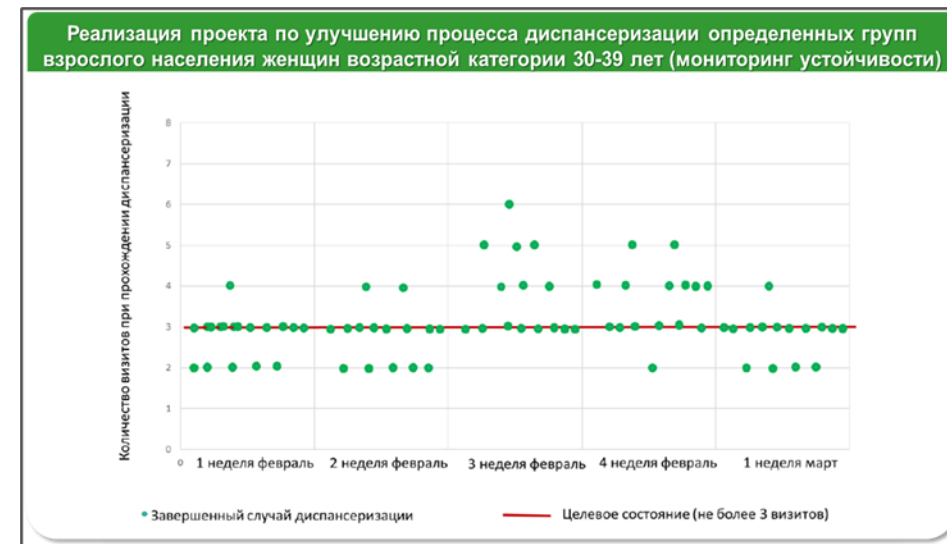
- Отрицательные расхождения** - наличие нерешенной или новой проблемы
- Положительные расхождения** - актуализированные возможности процесса
- Отсутствие расхождений** - мониторинг проводится формально

Необходимо наблюдать за показателями оптимизируемого процесса до его полной стабилизации (обычно **1-2 месяца**, исходя из сроков, обозначенных в карточке проекта)

Примеры визуализации мониторинга



Пример отслеживания динамики показателей цели в течение всего проекта **по блокам операций**



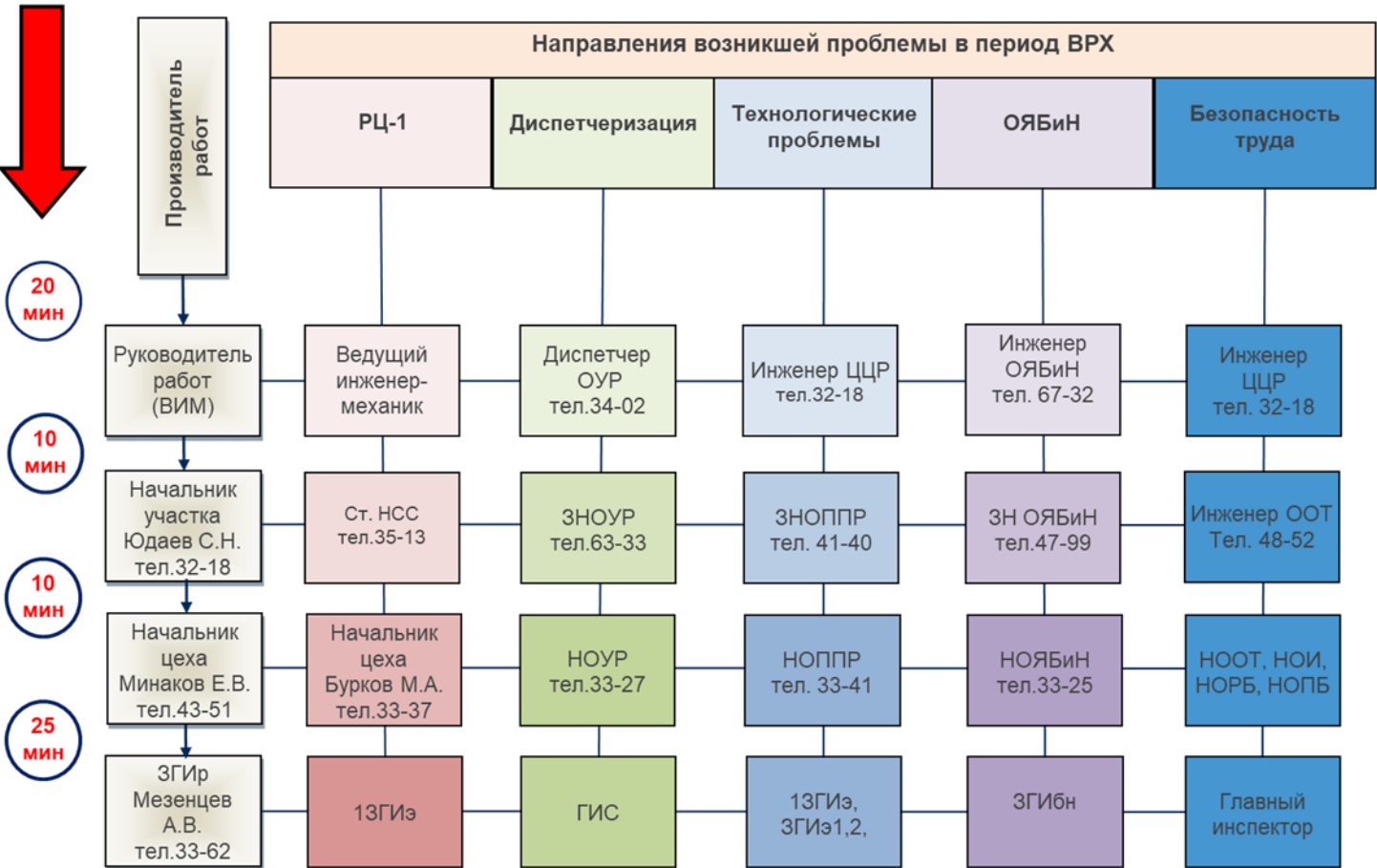
Если в проекте заявлено несколько целей, то каждую из них необходимо отслеживать

Цепочка помощи



Время для
решения
проблемы

При задержке работ действуй в соответствии со схемой!



Цепочка помощи нужна как способ быстрого **реагирования на выявленные проблемы процесса.**

Сигнал о проблеме должен гарантированно достигать уровня, на котором решается проблема.

3. Тираж лучших практик

Обязательные процедуры тиража

1. **Проектирование тиража** – тираж должен закладываться уже на стадии оформления карточки проекта, а не «вдруг»
2. **Признание образца** – без процедуры признания образец не будет легитимным
3. **Адаптация результатов** – тираж «в лоб» редко состоятелен. Важно определить «жесткую» (нельзя изменять) и «мягкую» (адаптируется по месту) части образца
4. **Оформление результатов** – все достижения должны быть грамотно, подробно и наглядно освоены, иначе будет транслироваться не суть, а легенды
5. **Обучение участников процесса** работе в новых условиях
6. **Контроль изменений**, без него любые изменения будут быстро извращены или остановлены
7. **Поддержка образца**. Любой образец это динамика изменений, а не «статичная картинка»



*Создание образца не имеет
никакого смысла, если его
некому тиражировать!*

Создание коробочных решений

Коробочное решение



=

Модель и критерии



Фабрика процессов



3



Образцы лучших практик

4



Методические рекомендации по проектам

5

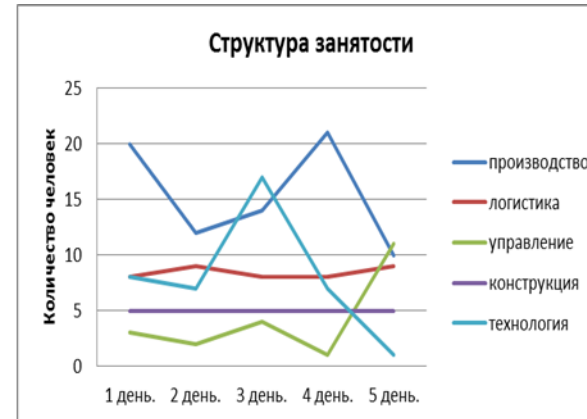


Фото и видео-материалы по проектам-образцам



4. Продолжение улучшения оптимизированного процесса

Визуальное управление процессом



Актуальная визуализация, привязанная к оперативным решениям в процессе, необходима, чтобы управлять процессом в новом режиме, обеспечивая его постоянное улучшение

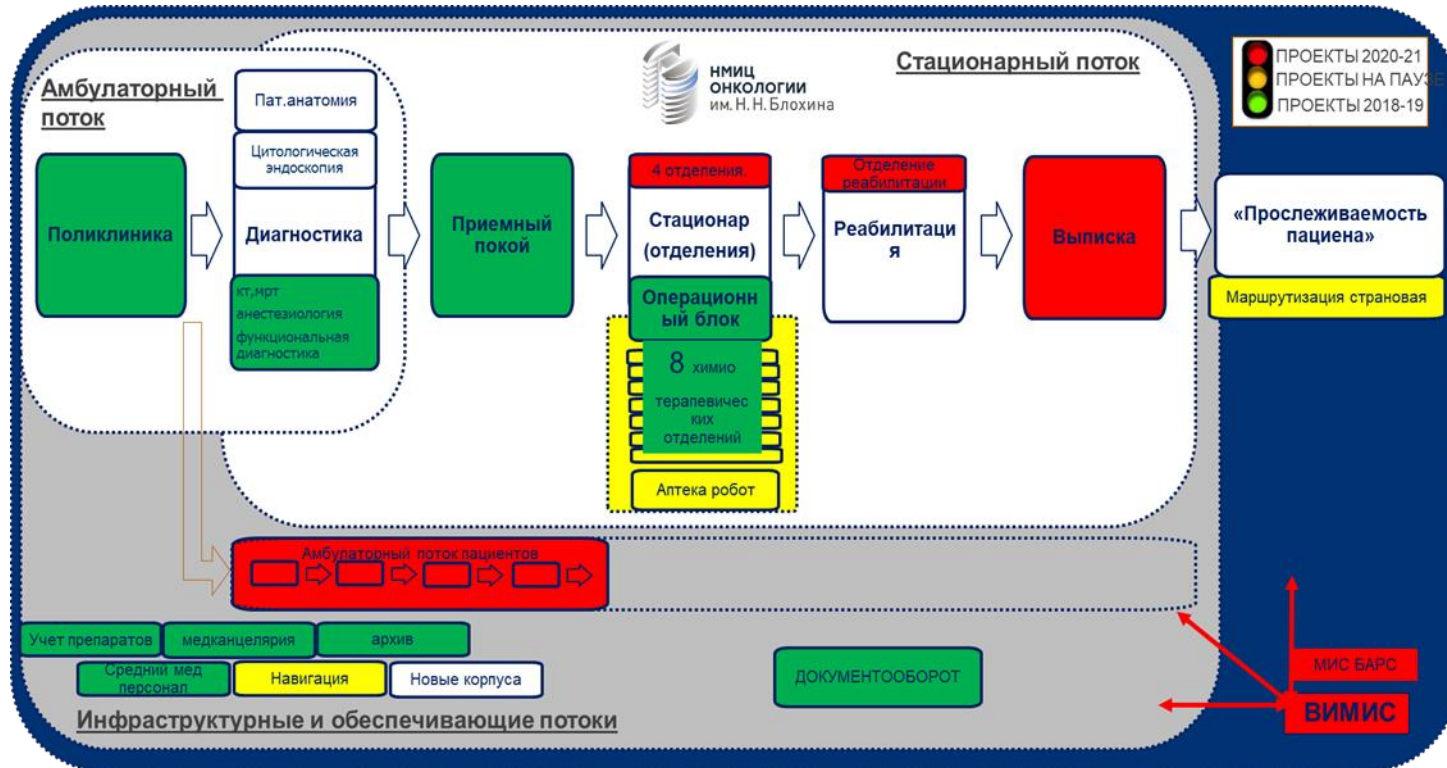
Новая фаза улучшения процесса



Иногда установленные цели по улучшению очень **амбициозны** и полугодовой проект не в состоянии обеспечить их достижение. В таком случае сразу за первой фазой (лин-проект) можно открыть **вторую фазу**, пересмотрев некоторые параметры (команда, заказчик и пр.)

Практика показывает, что полугодовая фаза оптимальна, т.е. проекты длиной в год и больше лучше разбивать на более управляемые подпроекты (фазы). Важно, чтобы каждая фаза заканчивалась **изменениями на площадке** процесса, пусть даже пока и не большими

Построение «сквозного потока»



После оптимизации процесса важно подняться выше и увидеть этот процесс и его роль **в потоке создания ценности** основных продуктов организации. Часто дальнейшая оптимизация процесса связана именно с оптимизацией уже самого потока создания ценности и новые проекты уже открываются **на стыках процессов и структурных единиц**

5. Подведение итогов проекта

Формальная 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.	Достижение уровня «0» дефектов по процессу	Целевой уровень достигнут. Количество ошибок и дефектов по процессу сокращено до «0»
2.	Сокращение сроков выполнения процесса с 39 до 22 минут;	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	_____	Громова Лариса Александровна
	(подпись, дата)	(расшифровка подписи)
Директор	_____	Ермолаев Михаил Юрьевич
	(подпись, дата)	(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.

Капитализация полученного опыта

После проекта важно провести **неформальную встречу** команды проекта, чтобы подвести честные итоги и сделать выводы в отношении состоятельности изменений, роли каждого участника, сделанных ошибок и выводов на будущие изменения процесса и организации в целом

Что можно было бы сделать по-другому, чтобы быстрее добиться результата:

Как мы сделаем следующий проект быстрее и амбициознее:

В чем мы себя удивили (понимание проблем, креативность решений, возможности команды и пр.):

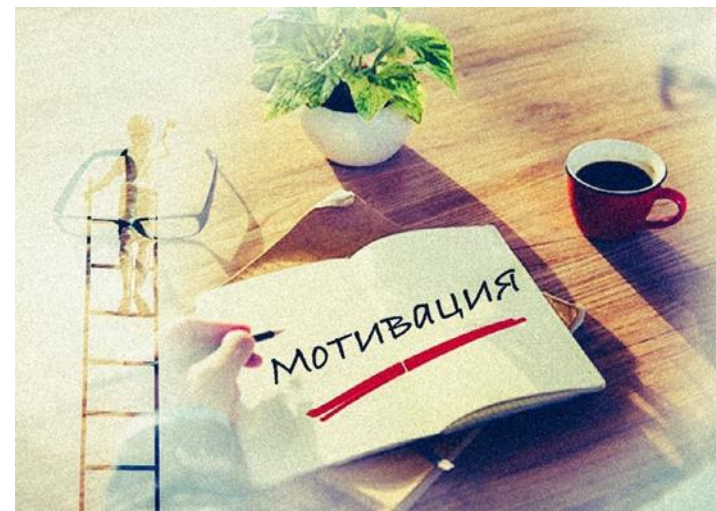


Мотивация участников проекта



Тут должна быть картинка вашей команды. Вставьте ее сами...

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**



План развития состоявшихся лидеров

Проекты по улучшению - один из лучших **способов проявления лидерского потенциала**. Наиболее отличившиеся лидеры могут уже развиваться по своей персональной программе и стать кадровым резервом организации



Индивидуальный план развития	
ФИО:	Период действия ИПР:
Должность:	Консультант по ИПР:
Организация:	Дата утверждения плана:
ЦЕЛЬ РАЗВИТИЯ 1:	
ЦЕЛЬ РАЗВИТИЯ 2:	
1. РАЗВИТИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ <i>Список конкретных действий, которые должны быть предприняты в регулярной рабочей деятельности.</i>	31.12.2023
2. ВЫХОД ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА <i>Решение новых задач, освоение новых методов работы или новых навыков, которые являются нетипичными и непривычными для руководителя.</i>	
3. НАСТАВНИЧЕСТВО	
4. ПОСЕЩЕНИЕ ОБУЧАЮЩИХ ПРОГРАММ, АНАЛИЗ ЛУЧШИХ ПРАКТИК	
5. САМОПОДГОТОВКА	

6. Обучение и продвижение темы бережливости

Создание учебных материалов



Фабрика процессов базируется только на **подлинных проблемах и подлинных решениях** этих проблем. Остальное – деловые игры

Самый лучший **тренер на фабрике** – это лидер реализованного проекта, рассказывающий свой проект, превращенный в «Фабрику процессов»

Пьеса в пяти действиях с отступлениями и размышлениями... и дополнениями

Действующие лица:

Герой – главное действующее лицо, волею судеб отправлен на выполнение ответственного задания.
Главный начальник – действует от лица Головной Компании (далее ГК), ставит задачу перед Героем, стратег.
Секретарь Главного начальника – очень информированный человек.
Попутчик – случайный человек в поезде, независимый эксперт, с которым Герой может обсудить проблему.
Японский консультант – методолог проекта, как и герой.
Попутчик – случайный человек в поезде, независимый эксперт, с которым Герой может обсудить проблему.
Директор Завода – управляет крупным предприятием, в подчинении более 2000 человек, постоянно ищет компромисс между интересами Головной Компании и Завода.
Заместитель Директора Завода – идейный профессионал, старается помочь Герою решить поставленную задачу, видит собственные варианты решения, но предпочитает конструктивный комплексный подход.
Экономист – специалист по экономическим выкладкам Завода, бесценный источник информации.
Начальник цеха – управляет группой рабочих, дорожит своей должностью
Рабочие разных операций и квалификаций – физически именно из их рук выходит продукция завода, в том числе бракованная, мотивация не системная, зависит от обстоятельств и настроения.

Учебный кейс, написанный по мотивам реализованного проекта, позволяющий полноценно «прожить» из образа лидера проекта. Может быть разработан в любой литературной форме

Создание материалов для вовлечения



Лучший способ популяризации лин-изменений — это **«Простые истории»** о реализованных проектах, в которых понятным языком изложена суть изменений

