МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по составлению паспорта лин-проекта

КЕМЕРОВО

2019 год

В случае открытия лин-проекта первым документом становится паспорт. Шаблон паспорта лин-проекта размещен в приложении №2 к Положению о создании производственно-управленческой системы Кузбасса, утвержденного постановлением Коллегии Администрации Кемеровской области от 08 апреля 2019 г. №221.



**2**

**4**

**3**

**1**

Форма паспорта лин-проекта подразумевает в верхней части листа указание *наименования организации*, где и предполагается открытие лин-проекта. Ниже будет размещено название лин-проекта.

Формулировать *название проекта* рекомендуется одним предложением. Оно будет четко отражать направленность предполагаемой работы в рамках проекта и суть процесса, анализ и совершенствование которого предполагается в рамках проекта. К примеру, проекты: *«Организация деятельности сотрудников, привлеченных к планированию и проведению мероприятий по оказанию помощи бездомным собакам»*;

*«Оптимизация процесса приема, обработки и исполнения аварийных заявок населения по ремонтно-эксплуатационному участку»;* *«Оптимизация процесса сбора информации и отчетности по дополнительному образованию»*

Кроме того, в представленном паспорте проекта для заполнения представлено 4 блока.

**1**

 *Заказчик лин-проекта* – должностное лицо, заинтересованное в реализации проекта. Именно он утверждает паспорт проекта и будущий план мероприятий по устранению выявленных в ходе анализа выбранного процесса проблем. Заказчик отвечает за обеспечение ресурсами и решение вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителя проекта. Также заказчику представляют достигнутые результаты проекта. В позиции заказчика лин-проекта следует указать ФИО и должность лица. К примеру, *Иванов Иван Иванович, генеральный директор организации*.

*Процесс* – совокупность действий, направленных на создание продукта/услуги, представляющего ценность для потребителя. К примеру, *«Планирование и проведение мероприятий по оказанию помощи бездомным собакам»*; «*Обработка и исполнение аварийных заявок населения по ремонтно-эксплуатационному участку»;* «*Сбор информации и отчетности по дополнительному образованию».*

*Границы процесса* – начальный и конечный этап (действие) процесса, в рамках которых будут проводиться анализ и замеры интересующих показателей. К примеру, *«от поступления запроса на формирование группы обучения до подписания приказа о начале обучения».*

*Руководитель лин-проекта* – один из участников команды (рабочей группы) лин-проекта, отвечающий за оперативное управление проектом и достижение его целей, соблюдение сроков реализации проекта, своевременное и объективное информирование заказчика о ходе проекта, а также формирование всех материалов, сопровождающих проект, и отчетной презентации по результатам реализации проекта. В позиции руководителя лин-проекта следует указать ФИО и должность лица. К примеру, *Иванов Иван Иванович, начальник финансово-бухгалтерского отдела*.

*Команда лин-проекта* - группа инициативных сотрудников организации, выполняющая совместную деятельность по планированию, реализации и достижению целей лин-проекта. Рекомендуется в команду проекта включать сотрудников с различными компетенциями для более продуктивной работы. Кроме того, в ходе реализации проекта приветствуется привлечение экспертов, способных дать детальную независимую оценку тем или иным фактам и оказать помощь в дальнейшей реализации проекта. Для успешной реализации проекта в команду должно входить не менее 3х человек. В позиции команда лин-проекта следует указать ФИО лиц. К примеру,
*Иванов И.И, Петров А.А*., *Сидоров Б.Б., Рожков П.П.*

**2**

 *Обоснование* выбора процесса для улучшения. В данном блоке следует перечислить проблемы, которые имеют место быть в рамках выбранного процесса или как следствие его протекания. Те проблемы, которые затрудняют работу организации в спокойном, при этом эффективном режиме. Важно при формулировании указать саму проблему, а не предлагаемое решение. К примеру, *отсутствие информации* подразумевает, что ее наличие приведет уже к ожидаемому результату. Однако важно прописать те проблемы, которые имеются от того, что информации нет: *низкий уровень информированности; длительное время ожидания услуги; отсутствие точного времени проведения исследования*

**3**

Исходя из проблем, прописанных в обосновании, формулируем цели, а также планируемые эффекты от реализации проекта и достижения целей.

*Цель* – общее описание предполагаемых результатов и ожиданий, наивысшая точка достижений, к которой стремится организация в ходе реализации проекта.

Существует система постановки целей SMART, в соответствии с которой удастся указать корректные цели.

|  |  |
| --- | --- |
| S  | Конкретность (specific)  |
| M  | Измеримость  (measurable)  |
| A  | Достижимость  (achievable)  |
| R  | Выгодность (rewarding)  |
| T  | Временные рамки  (time bound)  |

Цели не должны содержать:

* мероприятий, направленных на улучшение процесса (к примеру, разгрузка регистратуры, оптимизация работы специалиста, выделение дополнительного времени на обслуживание посетителей и т.п.).
* «лозунгов» (к примеру, повысить эффективность работы персонала, разработать планы по увеличению доли дозвона в колл-центр и т.п.).

Важно помнить, что цели и эффекты будут исходить из тех проблем, которые указаны в *обосновании*. Цель должна формулироваться так, чтобы её достижение полностью решало возникшую проблему.

**4**

 *Сроки* – это длительность проекта в целом и его отдельных этапов в соответствии с рекомендуемой методологией.

Сроки этапов следует ставить лояльно по отношению к возможностям команды проекта. Сроки не рекомендовано корректировать в ходе реализации проекта. В случае возникновения непредвиденных обстоятельств, препятствующих плановой реализации проекта, следует аргументированно осведомить вышестоящее руководство с целью принятия соответствующего решения.

Как показала практика, реализация проекта занимает от 4 до 6 месяцев. В данном блоке представлены 10 ключевых этапов:

* Согласование паспорта лин-проекта;
* Картирование текущего состояния;
* Анализ проблем и потерь;
* Составление карты целевого состояния;
* Разработка плана мероприятий;
* Защита плана мероприятий перед заказчиком;
* Внедрение улучшений;
* Мониторинг результатов;
* Закрытие лин-проекта;
* Мониторинг стабильности достигнутых результатов.

**Примерные сроки реализации лин-проектов:**



ПРОЕКТ ПО УЛУЧШЕНИЯМ предполагает:

* вовлеченность и руководства, и сотрудников, а также их максимальную отдачу;
* коллективное решение возникающих сложностей;
* активное изучение всех рекомендаций и материалов по внедрению бережливых технологий, в частности опыта реализации проектов в Кузбассе (сайт АКО/вкладка Бережливый регион);
* объективную оценку процессов в организации;
* инициативность и направленность на результат.