



А. Ю. Яцына

МЕТОДИКА ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ВШГУ ПРЕЗИДЕНТСКОЙ АКАДЕМИИ

БИБЛИОТЕКА ВШГУ





ВШГУ
Высшая школа
государственного
управления

Методика практической работы образовательных программ ВШГУ Президентской академии

Учебно-методическое пособие



| Издательский дом ДЕЛО |

Москва | 2025

Авторский коллектив:

Яцына А. Ю., эксперт Научно-образовательного центра обмена лучшими практиками государственного управления и формирования инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации Института ВШГУ Президентской академии (автор и разработчик), при участии:

Бантос С. А., эксперт Научно-образовательного центра обмена лучшими практиками государственного управления и формирования инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации Института ВШГУ Президентской академии; **Зорин А. В.**, директор программ Центра специальных программ и проектов Института ВШГУ Президентской академии; **Кондратенко О. И.**, директор Института ВШГУ Президентской академии; **Подшивалов Е. Н.**, заместитель директора Института ВШГУ Президентской академии

Рецензенты:

Шинина Т. В., заведующий лабораторией Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» ВШГУ РАНХиГС, доцент, канд. психол. наук

Гегедюш Н. С., заведующий кафедрой государственного управления и кадровой политики ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова», доцент, канд. социол. наук

Методика практической работы образовательных программ ВШГУ Президентской академии : учебно-методическое пособие / Составитель А. Ю. Яцына. — Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025. — 288 с. — ISBN 978-5-85006-757-1

В учебном пособии представлена методика практической работы образовательных программ ВШГУ Президентской академии, которая является конструктором, позволяющим из инструментов совершенствования процессов и коммуникативных техник организовывать практическую работу с большой вариативностью реализации при неизменном качестве результата. Издание аккумулирует опыт практической работы, проводимой под руководством авторов, и предназначено для ведущего практической работы и его команды: методиста и модераторов; в него также включены необходимые для организации практической работы материалы и рекомендуемая литература.

Для использования в ходе реализации образовательных программ повышения квалификации руководителей муниципального управления, высшего и среднего звена федеральных и региональных органов исполнительной власти, бюджетных организаций.

ISBN 978-5-85006-757-1

УДК 37.09
ББК 74.489.478

Оглавление

Введение	6
Назначение методики	6
Пользователь методики	6
Навигация по документу	7
Фокус внимания методики	8
Границы применимости методики	8
Отличительные характеристики методики	9
Формы организации практической работы	16
Конструирование практической работы	18
Определение цели и результата практической работы	19
Задание требований и ограничений к объекту и предмету практической работы	21
Изучение организационных требований и ограничений образовательной программы	22
Шесть стадий изменений и их адаптация под программу	25
Детализация порядка проведения изменений и подбор инструментов	28
Подбор форм освоения знаний (коммуникативных техник)	28
Подбор инструментов и форм промежуточного и итогового контроля	29
Способы адаптации практической работы под фактические условия проведения	30
Чек-лист подготовки практической работы	31
Реализация практической работы	35
Сборка практической работы	35
Пример сборки практической работы	39
Мониторинг прогресса участника	45
Интеграция с другими элементами образовательной программы	50
Использование материала других элементов образовательной программы	50
Требования к другим элементам образовательной программы	54
Порядок работы по изменению процессов	56
Клиентоцентричный подход	57
Что такое процесс	63
Группа методик бережливого производства	65
Чек-лист работы с процессом	66
Выбор объекта (процесса) участником	69
Исследование темы	69
Определение границ объекта (процесса)	73

Инструменты исследования для выбора объекта.....	74
Выбор способа изменений процесса.....	75
Уровень зрелости процесса.....	76
Метрики выполнения процесса.....	78
Оптимизационная задача.....	80
Определение масштаба изменений.....	81
Карта процесса «как есть».....	82
Способы определения «узких» мест.....	86
Карта процесса «как должно быть».....	89
Способы устранения «узких» мест.....	91
Разработка плана мероприятий по проведению изменений.....	93
Инструменты реализации изменений.....	93
Принципы реализации изменений.....	93
Дорожная карта изменений.....	95
Реализация плана мероприятий.....	97
Карта процесса «как будет».....	97
Устранение барьеров при реализации изменений.....	97
Закрепление изменений.....	98
Преодоление сопротивления изменению.....	98
Рутинизация процесса.....	101
Пример последовательности шагов по совершенствованию процесса.....	103
Методы и инструменты практической работы (коммуникативные техники).....	109
Организация рабочих групп.....	109
Минимальный и максимальный размер групп.....	109
Принципы и способы группировки участников в ходе программы.....	110
Форматы практической работы.....	111
Установка на практическую работу.....	111
Методическая консультация.....	112
Индивидуальная работа.....	112
Работа с чистым листом (длинный список).....	112
Работа с критериями расстановки приоритетов (короткий список).....	113
Работа с шаблонами.....	114
Групповые обсуждения.....	115
Знакомство.....	115
Разбор кейса, заданного ведущим (методический разбор).....	116
Разбор кейса одного из участников (методический разбор).....	117
Ретроспективный разбор.....	118
Взаимная экспертиза.....	119
Принцип взаимной экспертизы.....	119
Перекрестная экспертиза.....	120
«Вертушка».....	120
«Стратег — Критик — Философ» (взаимная экспертиза).....	121
«Тематические клубы».....	124

Тематическое обсуждение.....	125
Игропрактика в практической работе	127
Задачи, решаемые с помощью игропрактики.....	127
Принципиальная схема игропрактики.....	128
«Счет до 40»	128
«Поле связности».....	129
«Хождение по граблям»	131
«Борьба мифов» (продвижение информационной повестки).....	132
Рефлексия	135
Трекинг	137
План заданий для достижения результата	137
Периодические обсуждения с модератором	141
Форма обратной связи, отражающая прогресс участника.....	142
Обеспечение практической работы	144
Состав специалистов по реализации практической работы..	144
Требования к ведущему практической работы	145
Требования к методисту практической работы.....	146
Требования к администратору практической работы.....	146
Требования к модератору практической работы.....	147
Репутационные требования к специалистам.....	148
Требования к обеспечению пространства практической работы.....	149
Приложения	152
Приложение 1. Методические формулировки и различения	152
Язык	152
Термины и определения.....	152
Различение: команда/коллектив/рабочая группа	158
Различение: процесс/проект/поручение.....	158
Различение: трудность/сложность/проблема	159
Приложение 2. Рекомендации по работе со специалистами, обеспечивающими практическую работу	161
Предварительная подготовка модераторов.....	161
Инструктаж модераторов в ходе реализации программы	162
Разбор и рефлексия проведенной работы с модераторами... ..	163
Приложение 3. Методическая презентация	165
Шаблоны представления прогресса участника на одной странице	256
Приложение 4. Игропрактики.....	281
Игра-разминка на отработку процессного взаимодействия. «Досчитай до 40».....	281
Игра-разминка на отработку процессного конвейера. «Самолетики»	282
Приложение 5. Рекомендации к дизайну слайдов презентаций.....	284
Список использованных источников и литературы	285

Введение

Назначение методики

Методика позволяет в ходе образовательной программы провести практическую работу по совершенствованию процессов повышения квалификации руководителей муниципального управления, высшего и среднего звена федеральных и региональных органов исполнительной власти, бюджетных организаций.

За время реализации образовательной программы возможно добиться конкретного, измеримого и полезного результата в виде изменения как минимум одного процесса (определение процесса см. в разделе «Что такое процесс»).

Пользователь методики

Методика разработана для ведущего практической работы и его команды: методиста и модераторов. Требования к ведущему, методисту и модераторам практической работы содержатся в главе «Состав специалистов по реализации практической работы».

Другими пользователями методики являются:

- ◆ заказчик образовательной программы — для понимания объема и сложности практической работы, ожидаемых полезных результатов;
- ◆ программный директор образовательной программы — для общего понимания сути выполняемой практической работы и интеграции с другими элементами образовательной программы.

Навигация по документу

Методика представляет собой конструктор, позволяющий из инструментов совершенствования процессов и коммуникативных техник организовывать практическую работу с большой вариативностью реализации при неизменном качестве результата.

Для конструирования (сборки) практической работы в границах, определяемых главой «Назначение методики», необходимыми и достаточными являются разделы «Введение», «Конструирование практической работы», «Реализация практической работы», «Мониторинг прогресса участника» и «Интеграция с другими элементами образовательной программы».

Разделы «Порядок работы по изменению процессов» и «Методы и инструменты практической работы (коммуникативные техники)» содержат выборку способов и инструментов работы, наиболее подходящих для решения задачи, определенной данной методикой в главе «Назначение методики». Использование материала этих разделов находится в компетенции ведущего практической работы.

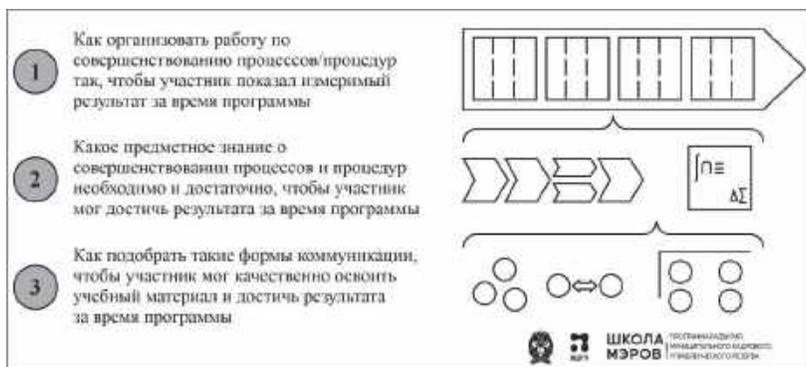


Рисунок 1. Организация знания в методических рекомендациях

Другие разделы данных методических рекомендаций носят вспомогательный характер и описывают вопросы, которые могут понадобиться для обеспечения практической работы.

Методические рекомендации снабжены примерами из программы «Школа мэров», реализованной в 2023–2024 учебном году.

Фокус внимания методики

Обязательным результатом практической работы, реализованной по данной методике, является совершенствование хотя бы одного процесса для повышения качества жизни жителей за время проведения программы.

Этот результат объективный, подтверждаемый средствами независимого наблюдения, и является предметом итоговой аттестационной работы (ИАР).

Однако организация практической работы по описанной методике позволяет получить дополнительные эффекты:

- ♦ овладение участниками набором инструментов и приемов организации работы, позволяющих видеть неэффективные процессы, постоянно совершенствовать процессы и гарантированно добиваться необходимых результатов;
- ♦ повышение участников уровня владения рядом управленческих и организационных компетенций, которые необходимо проявлять при совершенствовании процессов.

Границы применимости методики

Практическая работа, проводимая по данной методике, разработана для совершенствования регулярной деятельности (процессов), результатом которой является удовлетворение потребностей жителей.

Проводимая по данной методике практическая работа подготовлена для руководителей высшего и среднего звена:

- ♦ федеральных и региональных органов исполнительной власти;
- ♦ органов муниципального управления;
- ♦ государственных, муниципальных и бюджетных организаций.

Методика может быть ограниченно применена для совершенствования процессов, имеющих результатом удовлетворение запросов «внутреннего клиента» (совершенствование деятельности организации как таковой).

Методика не может быть применена для разработки стратегий, концепций, проектов.

Применение методики для совершенствования процессов в государственных корпорациях, крупном, среднем и малом бизнесе, некоммерческих организациях требует доработки.

Отличительные характеристики методики

Три главных основания, вокруг которых построена методика, и достигаемый с ее помощью результат:

- ♦ позиционно — ориентирует участника на пользу для жителя. **Важно!** В ходе программы участнику ставится навык смотреть на ситуацию глазами конечного пользователя, жителя;
- ♦ технологически — обеспечивает инструментальное оснащение участника и постановку навыка совершенствования процесса. **Важно!** Вместо традиционной формы обучения практическая работа фокусируется на отработке владения специально подобранными инстру-

ментами. Участники учатся эффективно применять их на практике, что гарантирует достижение нужных результатов;

- ♦ организационно — фокусирует внимание участника программы на прикладной задаче совершенствования процесса. **Важно!** Результат достигается за счет того, что участнику программы принудительно перестраивают организацию его рабочего графика так, чтобы он занимался поставленной задачей.

Методика также имеет ряд особенностей, определяющих порядок конструирования и реализации практической работы:

- ♦ объектом практической работы является процесс;
- ♦ результатом практической работы является подтверждение, что процесс усовершенствован;
- ♦ участник ведет работу индивидуально и занимается совершенствованием своего процесса;
- ♦ участник получает необходимый инструментарий для совершенствования процесса. Основой инструментов является комплекс методик бережливого производства;
- ♦ инструменты выдаются постепенно, по одному, по мере продвижения участника к результату;
- ♦ продвижение к результату организовано через выдвижение и проверку гипотез, что позволяет участнику вплоть до середины программы менять объект своей работы;
- ♦ основное время и усилия участника требуются между образовательными модулями. Соответственно, обязательным элементом практической работы является сопровождение участника (трекинг).

Методические приемы, позволяющие добиться результата практической работы:

1. Выставление требований к результату. Образ результата известен и декларируется обучающимся с самого начала программы.

Результат требуется получить за время проведения программы, что выполняется при соблюдении баланса трех составляющих:

- 1) актуальность выбранного объекта (процесса) для жителя выше, чем у альтернативных;
- 2) явная, счетная польза от изменения процесса для жителя (клиента, пользователя);
- 3) объект находится в зоне полномочий обучающегося или его возможности повлиять на лица, принимающие решения.

То есть с точки зрения освоения участником навыка совершенствования процесса приоритетна сама возможность довести изменение до конца за время программы, а не масштаб изменений.

2. Включение в практическую работу изучения инструментов совершенствования процессов. Пакет предлагаемых инструментов подобран из методик бережливого производства (клиентоцентричный подход в государственном управлении, ПСР, ПСС, Т-TPS и др.).

Методическая работа по совершенствованию процесса может быть построена одним из трех способов:

- 1) выявление и устранение «узких» мест в текущих процессах через построение моделей «Как есть» и «Как будет»;
- 2) применение нормативных моделей «Как требуется» с приведением текущих процессов в соответствие с нормативной моделью;
- 3) адаптация лучшей практики.

Выбор способа совершенствования процесса осуществляется ведущим практической работы, исходя из аудитории участников и организационных ограничений программы.

Создание двух режимов работы:

- 1) освоение инструментов, проб, выдвижения гипотез, работа в тестовой среде во время модуля;
- 2) проверка гипотез, непосредственно работа с выбранным объектом (процессом) между модулями.
3. Построение практической работы в ходе модуля по следующим принципам.

Принцип продвижения вперед к результату практической работы:

- выдвижение гипотез;
- выставление критериев оценки гипотез и их отсеив;
- выбор варианта реализации.

Таким образом, продвижение к результату осуществляется дискретно, по шагам. Это позволяет на каждом следующем шаге проверить правильность принятого на предыдущем шаге выбора и при необходимости вернуться назад (право на ошибку).

Принцип маленьких шагов. Разделение знания о совершенствовании процессов на малые по объему, но емкие по наполнению блоки, позволяющие участнику программы продвинуться в практической работе и видеть прогресс в достижении результата. Для этого:

- практическая работа должна быть предусмотрена на каждый день модуля (при длительности модулей от двух до четырех дней);
 - продолжительность практической работы должна составлять от полутора до трех часов.
- ◆ Принцип артефакта. Каждый шаг практической работы имеет результат, зафиксированный в виде шаблона, карты, списка гипотез и так далее, что позволяет и отслеживать продвижение к результату, и, при необходимости, возвра-

щаться на предыдущий шаг для внесения корректировок.

Принцип освоения нового:

- демонстрация инструмента;
 - проба;
 - фиксация прогресса;
 - реализация (использование инструмента).
- ◆ Принцип быстрых и наглядных проб: игропрактика как наглядная имитация предметного знания и демонстрация предлагаемых методических инструментов.
 - ◆ Принцип структурирования информации: использование алгоритмов, инструкций, чек-листов, шаблонов, образцов.
 - ◆ Взаимная экспертиза участников как способ освоения нового инструментария и получения информации для продвижения к результату.
 - ◆ Постоянное перемешивание участников и организация работы в разных по составу и численности группах.

4. Структурированное сопровождение практической работы участника между модулями:

- ◆ четкие задания с заданной периодичностью (одна или две недели), рекомендующие и регулирующие путь к достижению результата;
- ◆ автоматизированные формы обратной связи, позволяющие и участнику, и организатору программы понимать прогресс участника и видеть сложности в достижении результата;
- ◆ структурированный трекинг (сопровождение), периодические очные или онлайн-встречи с обсуждением успехов, сложностей и дополнительных инструментов для достижения результата;

- ◆ требование к формированию участником собственной команды по совершенствованию процесса.

5. Навык совершенствования процессов может быть отслежен следующим образом:

- ◆ участник усовершенствовал за время программы больше чем один процесс;
- ◆ участник продемонстрировал список процессов, которые он будет совершенствовать в будущем;
- ◆ участник изменил работу своей организации так, что совершенствование процессов стало обязанностью каждого сотрудника.

6. Развитие управленческих и организационных компетенций может быть отслежено следующим образом:

- ◆ участник отправил на учебу по совершенствованию процессов своих сотрудников;
- ◆ у участника изменились пропорции времени, которые он уделяет текущим и стратегическим задачам;
- ◆ изменилось время, частота совещаний, предмет обсуждения и принимаемые решения;
- ◆ укрепились исполнительная дисциплина;
- ◆ достигнута экономия бюджетных средств.

Практическая работа, собранная по данной методике, имеет ряд выгод для двух основных категорий пользователей—участников образовательной программы и заказчиков образовательной программы.

Таблица 1

Свойства продукта и его польза для участника и для заказчика программы

Описание продукта и его отличительных особенностей		Описание пользы для участника программы		Описание пользы для заказчика программы	
Свойства (объективные характеристики)	Преимущества (отличительные особенности)	Выгоды	Ценности	Выгоды	Ценности
<p>Объективный результат.</p> <p>Каждый обучающийся работает над индивидуальным результатом.</p> <p>Освоение проверенных, отобранных инструментов совершенствования процесса.</p> <p>Работа с алгоритмами, шаблонами, чек-листами.</p> <p>Взаимная экспертиза и опыт участников.</p> <p>Трекинг</p>	<p>Фокус внимания на процессах.</p> <p>Подкрепление требования результата инструментами его достижения.</p> <p>Движение к результату маленькими шагами.</p> <p>Право на ошибку.</p> <p>Возможность для участника вплоть до середины программы поменять объект работы (процесс)</p>	<p>Плотная, но посильная загрузка в рамках обучения без отрыва от производства.</p> <p>Высвобождение личного времени и времени сотрудников от рутинных, «пустых» операций.</p> <p>Тесное знакомство всех участников друг с другом.</p> <p>Овладение компетенциями, позволяющими быстрее и легче решать вопросы</p>	<p>Похвала и благодарность жителей.</p> <p>Похвала и благодарность сотрудников.</p> <p>Похвала и благодарность руководителя.</p> <p>Карьерный рост</p>	<p>Улучшение социального климата.</p> <p>Решение конкретных социальных, экономических вопросов.</p> <p>Появление решений для тиражирования</p>	<p>Авторитет и опыт в решении сложных вопросов организации функционирования больших систем</p>

Формы организации практической работы

Практическая работа по данной методике может проводиться в очной, дистанционной и смешанной форме.

Рекомендуется использовать смешанную форму работы, в которой:

- ♦ очно проводится освоение инструментов совершенствования процессов и планирование работы по совершенствованию процессов (модуль);
- ♦ дистанционно проводится сопровождение практической работы по совершенствованию процессов (между модулями).
- ♦ Очное проведение модулей позволяет участникам сосредоточиться на освоении новых инструментов.

Вне зависимости от выбранной формы организации практической работы должны соблюдаться следующие условия:

- ♦ достижение результата разложено на шаги;
- ♦ для каждого шага участнику предложен инструмент совершенствования процессов, с помощью которого он может приблизиться к достижению результата; участнику выдан шаблон для работы;
- ♦ для каждого шага подобрана форма изучения участником инструмента или применения его в реальной деятельности;
- ♦ для каждого шага подобрана форма подтверждения, что знание освоено и есть продвижение к результату;
- ♦ есть мониторинг прогресса участника и инструменты поддержки для выполнения задания.

Пример. «Школа мэров» проводилась в смешанной форме:

- ◆ очно проводились модули, в ходе которых участники в разных коммуникативных форматах изучали инструменты совершенствования процессов и получали шаблоны для практической работы;
- ◆ дистанционно проводилась работа между модулями, которая включала две основные формы сопровождения (трекинга):
 - 1) чат малой группы для оперативного взаимодействия модератора с участниками;
 - 2) индивидуальная видеовстреча участника с модератором;
- ◆ мониторинг осуществлялся с помощью специальной формы представления информации перед каждым следующим очным модулем, а также проведением нерегулярных опросов о ходе выполнения работ.

Конструирование практической работы

Этот раздел описывает последовательность действий по конструированию практической работы, который состоит из семи этапов:

- 1) определяется цель практической работы и задачи по достижению этой цели в измеримых основных и качественных дополнительных результатах;
- 2) задаются требования и ограничения к объекту и предмету практической работы;
- 3) изучаются организационные требования и ограничения образовательной программы;
- 4) шесть стадий реализации изменений, которые участники программы должны будут реализовать, адаптируются под цели практической работы (п. 1) и организационные ограничения (п. 3);
- 5) шесть стадий реализации изменений декомпозируются на отдельные шаги и под каждый шаг подбирается необходимый инструмент совершенствования процесса;
- 6) для каждого шага изменений (п. 5) подбирается коммуникативная форма, с помощью которой будет освоен инструмент совершенствования процесса. На этом же этапе планируется сопровождение участников (трекинг) в ходе всей программы;
- 7) в заключение подбираются инструменты и формы мониторинга прогресса участников.

Результатом выполнения этих действий являются:

- ♦ пошаговое описание практической работы, включая модули и время между ними;
- ♦ инструктивный материал для обеспечения практической работы—инструменты совершенствования процесса, коммуникативные техники, способы мониторинга.

Составные части конструирования практической работы



Рисунок 2. Формирование практической работы на стыке предметного знания и техник его освоения

Определение цели и результата практической работы

Конструирование начинается с формулировки цели и результата практической работы.

Цель отвечает на вопрос, что именно необходимо получить от участников в конце программы. Результат задает форму измерения и фиксации достижения цели.

Рекомендации по формулировке цели и результата практической работы:

- ◆ цель должна касаться реальной деятельности участника программы;
- ◆ цель должна быть сформулирована в балансе между легковыполнимой, в том числе за счет уже достигнутых ранее результатов, и труднодостижимой, требующей от участника избыточных усилий, в том числе за счет пренебрежения другими рабочими задачами;
- ◆ результат должен быть измерим и подтверждаем внешними объективными наблюдениями;
- ◆ результат должен быть гарантированно достигим при условии выполнения участником методических и организационных рекомендаций по практической работе, в том числе выделения соответствующего времени на выполнение практической работы.

Как правило, цель и результат практической работы задает заказчик программы. Необходимо описать как явные, так и дополнительные результаты практической работы (см. «Фокус внимания методики»).

Не рекомендуется вменять дополнительные результаты участникам программы как обязательные. Но рекомендуется в конце программы получить от участников обратную связь об эффектах, связанных с достижением цели практической работы.

Пример формулировки цели и результата программы «Школа мэров» в 2023–2024 учебном году

Цель: выявление и отладка процессов, направленных на удовлетворение потребностей и повышение качества жизни жителей.

Результат: изменен как минимум один неэффективный процесс. Получено численное подтверждение повышения эффективности процесса и улучшения качества жизни жителей.

Задание требований и ограничений к объекту и предмету практической работы

Методика направлена на совершенствование процессов. Соответственно, после определения цели необходимо выбрать тип процессов, которые будут совершенствоваться в ходе программы.

Объект — то, что находится в фокусе внимания участника. В общем виде объектом практической работы по данной методике является процесс.

При выборе объекта (процесса) есть несколько вариантов:

- ◆ сфера деятельности:
 - любой процесс из сферы деятельности участника;
 - тип процессов из сферы деятельности участника;
 - конкретный процесс из сферы деятельности участника;
- ◆ разнообразие:
 - каждый участник выбирает свой процесс;
 - процесс одинаков для всех участников (или группы участников), но каждый проводит изменения в своей организации/регионе.

Предметом практической работы является совершенствование процесса. Организаторы образовательной программы могут задавать участникам широкую рамку совершенствования процессов, например «процессы в сфере муниципального управления», или вводить ограничения по какому-либо критерию. Например, критерий по группе жителей (целевой аудитории) предполагает, что все участники должны заниматься совершенствованием процессов, направленных на улучшение качества жизни

именно этой целевой аудитории. А критерий по максимальной экономии бюджетных средств означает, что участники должны искать процессы, которые обходятся дорого для бюджета, но их можно сделать дешевле или упростить без снижения уровня качества жизни жителей.

Например, на «Школе мэров» 2023–2024 учебного года выдвигалось требование к участникам выбирать только такие процессы, которые направлены на качество жизни жителей.

Данная методика предполагает, что участник самостоятельно выбирает объект (процесс), который он будет совершенствовать в рамках установленных ограничений. Поэтому первые восемь шагов практической работы (см. главу «Пример детализации шагов практической работы») выделены для самоопределения участника по тому, какой процесс он будет совершенствовать. Если образовательная программа сконструирована таким образом, что предполагает вменение участникам совершенствование конкретных процессов, то данные методические рекомендации применимы, начиная с третьего шага.

Изучение организационных требований и ограничений образовательной программы

На третьем этапе подготовки образовательной программы определяются организационные ограничения.

В первую очередь такими ограничениями являются:

- ◆ количество модулей;
- ◆ количество дней каждого модуля, в расписании которых выделено время на практическую работу;

- ♦ общий объем времени, выделенный на практическую работу.

Эти ограничения определяют число шагов, на которые разделяется путь до результата практической работы.

Дополнительными ограничениями являются:

- ♦ количество участников;
- ♦ количество модераторов;
- ♦ количество промежуточных слушаний хода практической работы представителями заказчика и внешними экспертами;
- ♦ время между модулями.

Эти ограничения влияют на выбор форматов организации индивидуальной и групповой работы.

Рекомендации по организации практической работы в программе:

- ♦ наилучшее количество модулей—от пяти до семи («Школа мэров»—шесть модулей);
- ♦ наилучшая продолжительность каждого модуля—три-четыре дня («Школа мэров»—три дня практической работы);
- ♦ продолжительность практической работы каждый день—от полутора до трех часов («Школа мэров»—два часа практической работы в день);
- ♦ наилучший период между модулями—три-пять недель.

Такой расчет объема практической работы основывается на следующих предположениях:

- ♦ проведение любых изменений делится на шесть стадий (см. «Шесть стадий изменений и их адаптация под программу»);
- ♦ два часа—это минимальный объем времени для освоения нового инструмента, методики, спо-

соба работы. При продолжительности одного такта практической работы более двух часов требуется перерыв или смена типа активности;

- ♦ три недели—достаточный период между модулями, чтобы участник мог выделить время от текущих обязанностей;
- ♦ период свыше пяти недель между модулями—слишком большой, утрачивается фокус внимания на цели практической работы и не происходит достаточного подкрепления полученного знания.

Рекомендуется проводить программу и, соответственно, практическую работу для организаций одного типа и их сотрудников одного или близкого уровней ответственности.

Например, *«Школа мэров»: организация—муниципалитет, уровень участников—глава или заместитель главы, объект—процессы в зоне ответственности муниципальной власти.*

В этом случае упрощается:

- ♦ постановка и объяснение заданий, так как предметное знание и опыт участников сопоставимы;
- ♦ мониторинг и контроль результатов, так как они сопоставимы друг с другом.

В случае проведения практической работы для разных объектов и/или разных по уровню участников необходимо дополнительно разрабатывать универсальный язык заданий и примеров к ним.

Шесть стадий изменений и их адаптация под программу

В организацию практической работы положено предположение, что любое изменение реализуется в шесть стадий:

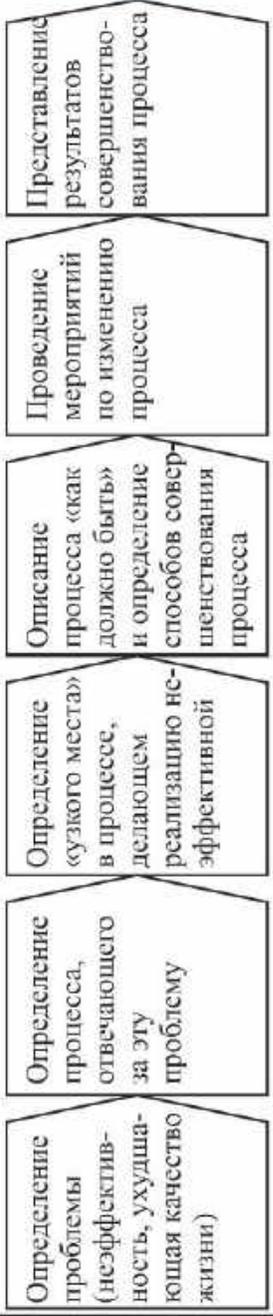
- 1) выбор объекта участником (выбор процесса, который требует изменения);
- 2) выбор способа (изменений);
- 3) определение масштаба изменений;
- 4) разработка плана мероприятий по проведению изменений;
- 5) реализация плана мероприятий;
- 6) закрепление изменений.

Внимание! Особенности конкретной программы могут предполагать, что некоторые стадии выполняются до начала или после окончания программы, выполняются одновременно в ходе одного из модулей или выполняются итерационно в ходе нескольких модулей. Например, первая стадия — выбор объекта работы — может иметь варианты:

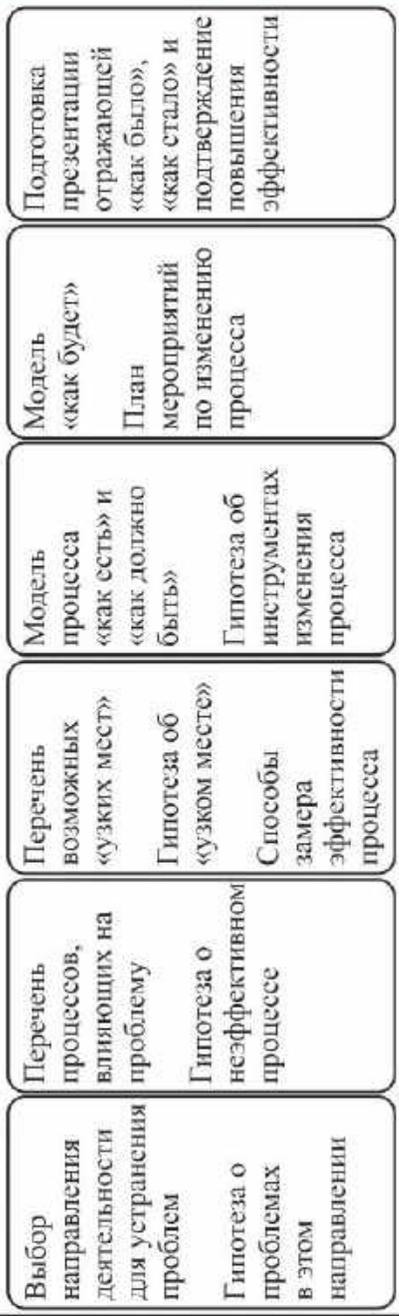
- ♦ объект предзадан организатором программы;
- ♦ объект выбран в ходе одного модуля;
- ♦ выбор объекта — задача, решаемая постепенно в ходе нескольких модулей.

Пример адаптации шести стадий изменений под программу «Школа мэров» приведен на рис. 3.

Шесть шагов к достижению результата за время образовательной программы



В ходе модуля:



В ходе межмодульной работы:

Сбор данных
Анализ ситуации и подтверждение, что проблема существует и влияет на качество жизни

Анализ процессов и подтверждение выбора конкретного процесса для совершенствования

Наблюдение за процессом и подтверждение выбора «узкого места» для изменений

Проверка применимости и подбор наилучших инструментов изменения процесса

Реализация плана мероприятий по изменению процесса



ШКОЛА
МЭРОВ

ПРОГРАММА
«Менеджмент
Министерства
образования
Республики Беларусь»

Рисунок 3. Детализация шагов практической работы программы «Школа мэров»

Программа «Школа мэров» позволяла участнику сменить объект вплоть до начала четвертого модуля.

Детализация порядка проведения изменений и подбор инструментов

Далее изменения детализируются до отдельных шагов. Один шаг соответствует одному слоту времени в расписании программы, выделенному на практическую работу в модуль, и времени между двумя последовательными модулями.

Каждый шаг должен:

- ◆ продвигать участника к достижению результата;
- ◆ давать участнику инструмент по совершенствованию процессов для работы;
- ◆ иметь артефакт — заполненный индивидуальный шаблон или коллективный документ, фиксирующий проведение работы.

Рекомендации:

- ◆ выделять время на практическую работу каждый день модуля;
- ◆ выделять на практическую работу не менее двух часов каждый день модуля.

Пример заданий для участников и шаблонов для работы содержится в приложении 3.

Подбор форм освоения знаний (коммуникативных техник)

Работа с инструментами совершенствования процессов рассмотрена детально в разделе «Детали-

зация порядка работы с участниками по изменению процессов/процедур». Под каждый инструмент совершенствования процессов также подбирается коммуникативная техника освоения знания, что рассмотрено в разделе «Методы и инструменты практической работы (коммуникативные техники)».

Подбор инструментов и форм промежуточного и итогового контроля

На этом этапе производится подбор форм итогового и промежуточного представления результатов практической работы.

Формы представления результатов работы подбираются таким образом, чтобы одновременно:

- ◆ показывать текущий шаг на общем пути до достижения результата;
- ◆ быть понятными, то есть читаемыми с одного взгляда заинтересованными лицами без дополнительных комментариев. При этом необходимо учитывать, что читатель может быть незнаком с деталями образовательной программы и организацией практической работы;
- ◆ требовать малого времени на заполнение для участника программы;
- ◆ отражать текущее состояние работы.

Таковыми формами представления результатов могут быть:

- ◆ представление основных характеристик текущего состояния практической работы в шаблоне на одну-две страницы;
- ◆ устная презентация участником итоговых или промежуточных результатов практической работы на 30 секунд, одну минуту, три минуты,

семь минут, в том числе записанная на видео (видеовизитка);

- ◆ заполнение участником формы обратной связи, содержащей стандартизированные поля информации о ходе реализации практической работы;
- ◆ визуальная презентация участником основных положений проводимой работы;
- ◆ карты (дорожная карта с отметками о прогрессе, карта процесса с изменениями и т. д.).

Способы адаптации практической работы под фактические условия проведения

Вне зависимости от четкости планирования расписания образовательной программы и детальности проработки методической работы в ходе реализации обязательно возникнут отклонения, которые потребуют адаптации практической работы под актуальные условия.

Перечислим основные способы, с помощью которых ведущий практической работы и методист практической работы могут скорректировать задания и ход выполнения практической работы без потери качества результата:

- ◆ сокращение времени на отдельные такты работы: установка, подведение итогов, ход игры, доклад от группы и т. д. В зависимости от вида активности можно признать допустимым сокращение времени такта в пределах 15–30%;
- ◆ замена общей установки на раздаваемую участникам инструкцию;
- ◆ изменение числа рабочих групп, если такт работы предполагает доклады от групп, поскольку изменение числа докладов изменяет общее время такта;

- ♦ замена докладов от всех групп на демонстрационный методический разбор доклада от одной-двух групп;
- ♦ изменение числа ходов в игропрактике или числа переходов во взаимных экспертизах;
- ♦ перенос части задания на время между модулями.

Чек-лист подготовки практической работы

Данный чек-лист предназначен для ведущего практической работы, который во взаимодействии с программным директором образовательной программы организует практическую работу и обеспечивает достижение участниками заявленного результата.

Таблица 2

Чек-лист ведущего практической работы для подготовки практической работы

№	Действие	Комментарии (при необходимости)	Отметка о выполнении
1	Определены цель и результат практической работы	Основные цель и результат определяет заказчик. Дополнительно определяются требования к формальному результату (ИАР), выдвигаемые образовательной организацией	
2	Определены объект и предмет практической работы, а также способ реализации изменений	Выбор объекта осуществляется участником самостоятельно или заказчик вводит ограничения. Выбор критерия оптимизации устанавливается участником самостоятельно или заказчик вводит ограничения. Выбран подход к реализации практической работы: устранение «узких» мест; адаптация лучшей практики; приведение к нормативной модели	

№	Действие	Комментарии (при необходимости)	Отметка о выполнении
3	<p>Определены организационные ограничения</p>	<p>Количество модулей. Количество дней каждого модуля. Время, выделенное на практическую работу. Длительность промежутков между модулями и число обязательных контактов участников и модераторов между модулями. Форма проведения (очная, дистантная, смешанная). Количество участников. Количество модераторов. Количество промежуточных слушаний результата представителями заказчика. Другие ограничения</p>	
4	<p>Собрана группа модераторов, распределены роли</p>	<p>Ведущий практической работы. Методист (при необходимости). Администратор (при необходимости). Модераторы</p>	
5	<p>В методике декомпозированы шаги по совершенствованию процесса</p>	<p>Количество шагов по совершенствованию процесса соответствует количеству слотов времени, выделенных на практическую работу и на сопровождение между модулями</p>	

№	Действие	Комментарии (при необходимости)	Отметка о выполнении
6	Проведена методическая подготовка к реализации образовательной программы в заданных условиях	<p>Для каждого шага совершенствования процесса подобраны:</p> <p>инструмент совершенствования процесса; коммуникативная техника освоения инструмента; шаблон для работы (при необходимости); результат и артефакт выполнения шага (см. раздел «Реализация практической работы»)</p>	
7	Подготовлены формы мониторинга прогресса участников	<p>Способы мониторинга. База данных и способы представления данных. Шаблоны сбора данных</p>	
8	Проведена предварительная подготовка и инструктажа модераторов	Информирование модераторов о задачах образовательной программы, особенностях реализации практической работы и организационных ограничениях. Дополнительная подготовка модераторов по модерации, игропрактике и процессному подходу	
9	Подготовлена установочная презентация для участников		

Реализация практической работы

В данном разделе отражена работа ведущего практической работы по ее сборке для реализации в ходе образовательной программы.

Детальные инструкции по процессному подходу и применению инструментов и методов процессного подхода для реализации в ходе образовательной программы содержатся в разделе «Детализация порядка работы по изменению процессов».

Детальное описание инструментов организации коммуникации, используемых для освоения теоретического материала и его применения для практической реализации при совершенствовании процессов, приведено в разделе «Методы и инструменты практической работы (коммуникативные техники)».

Методическая презентация, содержащая общую установку на практическую работу, примеры заданий по шагам работы и методические подходы к совершенствованию процессов содержатся в приложении 3.

Сборка практической работы

Сборка практической работы состоит из двух частей — подготовки и собственно сборки.

В ходе подготовки ведущий проясняет с программным директором информацию, влияющую на организацию и содержание практической работы.

В ходе сборки ведущий вместе с методистом (при необходимости) подбирает техники организации коммуникации и инструменты совершенствования процессов для достижения заявленного результата практической работы образовательной программы.

Таблица 3

Подготовка практической работы

№	Действие	Комментарий	Формулировка/ значение
1	Получена цель образовательной программы	Задан общий контекст и предмет интеграции практической работы с другими элементами программы	(Формулировка)
2	Получены цель и образ результата практической работы	Задан результат, который должен быть продемонстрирован в конце программы	(Формулировка)
3	Утверждено количество модулей и дней практической работы в модуле	Влияет на максимально возможное число шагов до достижения результата	(Количество модулей × число дней практической работы + число промежутков между модулями = числу шагов практической работы)
4	Определен размер группы участников	Влияет на число модераторов и объем работы между модулями	(Количество участников в группе). (Количество модераторов)
5	Определен порядок выбора процесса для совершенствования участником	Влияет на то, с чего начинается практическая работа: объект предзадан организатором программы; объект выбран в ходе одного модуля; выбор объекта — задача, решаемая постепенно в ходе нескольких модулей	(Формулировка — одна из трех, указанных в комментариях)

№	Действие	Комментарий	Формулировка/ значение
6	Выбран базовый подход к совершенствованию процессов	Влияет на подбор инструментов совершенствования процессов: устранение «узких» мест; адаптация лучшей практики; приведение к нормативной модели	(Формулировка — одна из трех, указанных в комментариях)
7	Определен порядок мониторинга прогресса участников	Влияет на организацию работы и порядок отчетности: наличие/отсутствие промежуточных заслушиваний; параметры прогресса, которые предполагается отслеживать	(Формулировка параметров мониторинга). (Количество промежуточных срезов)

Сборка практической работы состоит в подборе инструментов совершенствования процессов и коммуникативных техник, с помощью которых эти инструменты будут осваиваться участниками.

Подбор инструментов и техник осуществляется обратным ходом от желаемого результата, который должен быть достигнут по итогам каждого шага. На подбор инструментов совершенствования процесса и коммуникативных техник влияют ответы на следующие вопросы для каждого шага практической работы:

- ◆ Вводится ли новое понятие? Если да, то необходимо отражение этого понятия в установочной презентации.
- ◆ Вводится ли новый инструмент? Если да, необходима методическая консультация.
- ◆ Вводится ли способ структурирования информации (таблица, схема, карта процесса и т. д.)? Если да, то необходимо отразить соответствующую нотацию в установочной презентации.
- ◆ Требуется ли фиксация индивидуального прогресса? Если да, то вводится индивидуальный шаблон и отводится время на его заполнение.
- ◆ Требуется ли сторонняя экспертиза? Если да, то у программного директора запрашивается спикер или дополнительный образовательный модуль с конкретной предметной экспертизой (например, нормативно-правовое регулирование в конкретной области).

С точки зрения инструментов совершенствования процессов рекомендуется начинать с длинного списка (см. «Работа с чистым листом (длинный список)») и короткого списка (см. «Работа с критериями расстановки приоритетов (короткий список)») как инструментов, наиболее подходящих для очерчивания границ работы в условиях постановки задачи в общем виде.

С точки зрения коммуникативных техник рекомендуется начинать с инструментов взаимной экспертизы и достраивания, позволяющих участникам познакомиться друг с другом и проявить себя. Также взаимная экспертиза вызывает у участников меньше отторжения по отношению к информации, чем те же сведения, полученные от отраслевых экспертов.

Пример сборки практической работы

Последовательность действий по совершенствованию процесса и необходимые для этого коммуникативные техники, реализованные на программе «Школа мэров» 2023–2024 учебного года.

В программе «Школа мэров» предполагалось, что участник самостоятельно определяет процесс, который будет совершенствовать, на основе анализа имеющихся в его муниципалитете (населенном пункте) проблем и возможности повлиять на их решение. В качестве методического подхода был выбран метод «устранение узких мест». Поэтому первые два модуля посвящены анализу проблем, выбору проблемы для устранения и поиску процессов, влияющих на выбранную проблему. Соответственно, инструменты совершенствования процессов вводились, начиная со второго модуля, в виде методических консультаций.

Таблица 4

Пример подбора инструментов совершенствования процесса и коммуникативных техник на программе «Школа мэров»

Шаг Модуль/ шаг	Этап изменений	Инструмент совершенствования процесса (Что?)	Коммуникативные техники (Как?)	Развиваемые компетенции (Дополнительно)
1	11	Выбор направления деятельности, которое требует улучшения (выбор объекта)	Составление списка тем, требующих внимания и аргументов в пользу выбора этих тем	Концентрация внимания на важной теме. Расстановка приоритетов. Выявление проблемы. Описание проблемы со стороны жителя (пользователя). Способы подтверждения и прояснения проблемы
	12		Составление «длинного списка». Сопоставление списков	
	13		Составление индивидуального «короткого» списка на основе общего. Выбор критериев оценки	Индивидуальная работа с шаблоном. Игропрактика: «Стратег — Критик — Философ»
	14		Сбор и сопоставление открытых данных из разных источников	Быстрая проверка гипотез. Гемба-прогулка

Шаг Модуль/ шаг	Этап изменений	Инструмент совершенствования процесса (Что?)	Коммуникативные техники (Как?)	Развиваемые компетенции (Дополнительно)	
2	21	Выбор процесса, который необходимо изменить	Анализ уровня зрелости процесса	Индивидуальная работа с шаблоном. Взаимная экспертиза	Отличие проблемы от способов решений. Связка, проблема и процессы, их провоцирующие. Различение процесса от проекта и поручения. Определение границ процессов. Определение уровня зрелости процесса
	22		Анализ уровня зрелости процесса. Сортировка	Индивидуальная работа с шаблоном. Взаимная экспертиза	
	23		Составление индивидуального «короткого списка» на основе «длинного»	Обсуждение за столом. Взаимная экспертиза	
	24		Причинно-следственный анализ. Выделение объекта изменения. Приоритизация	Групповое обсуждение	

Шаг Модуль/ шаг	Этап изменений	Инструмент совершенствования процесса (Что?)	Коммуникативные техники (Как?)	Развиваемые компетенции (Дополнительно)	
3	31	Определение «узких» мест в изменяемом процессе	Картирование процесса (декомпозиция)	Групповое обсуждение на выбранном. Методический разбор	Выделение критических характеристик операций в процессе. Определение «узких» мест в процессе
	32		Картирование процесса (параметризация)	Групповое обсуждение на выбранном. Методический разбор. «Вертушка»	
	33		Картирование процесса	Индивидуальная работа с шаблоном. Методический разбор	
	34		Картирование процесса с выделением «узких» мест	Групповое обсуждение. Замер операций процесса	
4	41	Моделирование процесса «как должно быть»	Картирование процесса (совершенствование)	Индивидуальная работа с шаблоном и набором инструментов	Различение «идеальной» и реализуемой модели процесса. Проектирование и планирование изменений. Подбор способов и инструментов реализации изменений. Различение контроля как надзора и контроля как мониторинга

Шаг Модуль/ шаг	Этап изменений	Инструмент совершенствования процесса (Что?)	Коммуникативные техники (Как?)	Развиваемые компетенции (Дополнительно)	
4	42	Картирование процесса (оптимизация по выбранному критерию и нормирование)	Индивидуальная работа с шаблоном. Игропрактика: «Хождение за три моря». Методический разбор		
	43	Составление плана мероприятий по изменению процесса	Игропрактика: «Хождение по граблям». Индивидуальная работа с шаблоном		
	44	Изменение процедур, регламентов, инструкций	Групповое обсуждение. Работа с планом мероприятий		
5	51	Реализация изменений процесса	Поиск способов преодоления сопротивления	Модерируемое обсуждение по заявленным вопросам. Индивидуальная работа с шаблоном	Работа с командой изменений. Навыки объяснения, убеждения и презентации. Тестирование работоспособности решения. Умение отказываться от неработающего решения и пересматривать его

Шаг Модуль/ шаг	Этап изменений	Инструмент совершенствования процесса (Что?)	Коммуникативные техники (Как?)	Развиваемые компетенции (Дополнительно)	
5	52	Получение опыта подготовки инструкций и отладки совместной работы в процессе	Игропрактика: «Поле связности»		
	53	Сжатое изложение результатов работы. Подстройка презентации под заданные критерии оценки	Презентации по чемпионатной системе		
6	61	Замер полученных результатов, проведенных изменений процесса	Изменение режимов работы. Согласование и утверждение НПА. Обучение персонала. Мониторинг основных параметров нового процесса. Фиксация новых параметров	Рабочие совещания по исполнению процесса. Контрольные мероприятия	Навык презентации: жителям, коллективу, руководству. Навык сделать изменение необратимым
	62			Репетиция презентаций	

Пример заданий для участников и шаблонов для работы содержится в приложении 3.

Мониторинг прогресса участника

Важным элементом практической работы по совершенствованию процесса является мониторинг прогресса участника, который необходим:

- ♦ ведущему практической работы и методисту—чтобы понимать, в каком темпе необходимо двигаться в программе, понятны ли участнику инструкции, применимы ли инструменты и какие корректировки в организации практической работы необходимы;
- ♦ заказчику—чтобы понимать промежуточные результаты, вероятность получения ожидаемого результата программы, включая необходимые социальные и экономические эффекты;
- ♦ участнику—чтобы видеть свой прогресс, в том числе на фоне других участников программы, и, соответственно, корректировать свою организацию работы в программе.

Мониторинг делится на организационный и содержательный.

Организационный мониторинг сосредоточен на выполнении участником шагов практической работы и других инструкций. В организационный мониторинг входит фиксация:

- ♦ присутствия участника на практической работе в ходе модуля;
- ♦ наличия у участника артефакта практической работы в ходе модуля;
- ♦ проведения обязательных встреч (с модератором) между модулями;

- ◆ наличия артефакта практической работы по итогам выполнения межмодульного задания;
- ◆ реализация дополнительных активностей в ходе программы, направленных на совершенствование процессов.

Также в организационный мониторинг может входить отметка об уровне активности участника, например вопросы, комментарии, высказывания в ходе модуля или инициативность в проведении основных и дополнительных работ в промежутке между модулями.

В содержательный мониторинг входит:

- ◆ отслеживание выбора объекта (процесса), включая смену объекта в ходе программы;
- ◆ отслеживание дополнительных характеристик объекта (область деятельности, предмет изменений, масштаб изменений, значимость для жителей и др.);
- ◆ регистрация примененных инструментов совершенствования процессов;
- ◆ регистрация активности команды изменений, собранной участником программы;
- ◆ статус реализации изменений (подготовлен план, начаты мероприятия, завершены изменения, проведено тестирование, подтверждены результаты).

Важнейшая задача содержательного мониторинга — это формирование сводной, агрегированной информации и ее предоставление в качестве обратной связи участникам программы.

Мониторинг может проводиться двумя способами: 1) с помощью автоматизированных форм обратной связи, в которых участник самостоятельно заполняет необходимую информацию по ходу работы; 2) с помощью опроса участников, проводимых администратором или модераторами практической работы.

Рекомендуется выстраивание взаимоотношений с участниками и системы правил реализации практической работы, позволяющих собирать регулярную информацию с помощью автоматизированных форм обратной связи. Это и дисциплинирует участника, помогает ему организовать свою собственную работу по совершенствованию процесса, и снижает нагрузку на модераторов, устраняет двойной ввод и ошибки при вводе информации.

Самым удобным способом ведения мониторинга является база (участников), в которой отражаются все шаги практической работы.

Таблица 5

Чек-лист характеристик процесса, которые можно отслеживать в ходе программы

Характеристика процесса	Комментарий	Чек
Наименование процесса	Взятый в работу в начале программы. Принятый к совершенствованию (в случае, если происходила смена объекта). На момент окончания программы (наименование могло поменяться в связи с проведенными работами по совершенствованию процесса)	
Область деятельности (тематика)	Позволяет делать группировку участников и объединять их в тематические клубы	
Владелец процесса	На начало программы. На окончание программы	
Начало процесса (название первой операции)	На начало программы. На окончание программы	
Окончание процесса (название первой операции)	На начало программы. На окончание программы	
Уровень зрелости процесса	На начало программы. На окончание программы	
Способ запуска процесса в исполнение	На начало программы. На окончание программы	

Характеристика процесса	Комментарий	Чек
Актуальность выбора процесса для совершенствования		
Масштаб изменений		
Возможность тиражирования (переноса в другой регион, ведомство)		
Количество или доля жителей, охваченных процессом	Процент от социальной группы, которая может пользоваться подобным процессом. Процент от общего числа жителей	
Длительность процесса	На начало программы. На окончание программы	
Трудозатраты на процесс	На начало программы. На окончание программы	
Финансовые затраты на процесс	На начало программы. На окончание программы	
Экономический эффект (в руб., в %)	Прогноз — не раньше середины программы. Результат — на окончание программы	
Социальный эффект	Прогноз — не раньше середины программы. Результат — на окончание программы	

Интеграция с другими элементами образовательной программы

Практическая работа является одним из элементов образовательной программы. Сама образовательная программа предполагает много других видов активностей: встречи с опытными руководителями высшего звена; мастер-классы выдающихся людей; тренинги компетенций; гостевые визиты; нетворкинг; спорт и др.

Каждая активность имеет свою цель и содержательное наполнение. Поэтому для реализации практической работы важно, с одной стороны, настроить участников образовательной программы на правильное слушание и выделение информации, полезной именно для решения задач практической работы; с другой — сформировать требования к ведущим и спикерам по отражению задач практической работы в других элементах образовательной программы.

Использование материала других элементов образовательной программы

Любую активность можно использовать для целей практической работы. Для этого необходимо настроить соответствующий ракурс зрения участников, чтобы они сами искали в окружающем мире полезное для себя с точки зрения совершенствования процесса.

Для этого в практической работе используются три инструмента:

- 1) установка для участников о способе слушания выступлений, дополненная соответствующими шаблонами или чек-листами;

- 2) вопросы к выступающему, направленные на выделение а) процессной составляющей в презентуемом материале и б) способов решить задачи процессного совершенствования;
- 3) рефлексия активностей, проводимая модератором или ведущим практической работы, с разбором элементов организации процессов и процессного управления, подмеченных участниками.

Установка для участников должна напоминать:

- ◆ о целях и результате практической работы;
- ◆ предмете практической работы;
- ◆ способе достижения результата практической работы и текущем месте на этом маршруте;
- ◆ способе взаимодействия участников с образовательным материалом.

Пример установки для участников «Школы мэров» по взаимодействию участников с образовательным материалом

Как воспринимать весь материал программы, представленный спикерами; показанный в ходе гостевых визитов; услышанный от других участников.

Примеры реализации

- Мне надо сделать у себя так же или лучше
- Мне надо избежать этих ошибок

Управленческие инструменты

- Мне надо освоить этот инструмент и применить для конкретных ситуаций / процессов
- Мне надо наладить принятие решений

Практики организации работы с коллективом администрации и подведомственных учреждений

- Мне надо поступать так же и внедрить это в повседневный деловой оборот

Практики взаимодействия с жителями (бизнесом, НКО, молодежью, серебряным возрастом и др.)

- Мне надо поступать так же и поддерживать такое же поведение у своих сотрудников

Рисунок 4. Установка: как слушать материал программы

Полный пример установки для участников приведен в приложении 3.

Вопросы спикеру или ведущему какой-либо другой активности (мастер-класс, воркшоп, сорт, нетворкинг и т. д.) могут задавать ведущий практической работы, модераторы (если это предусмотрено регламентом) и участники.

Ведущему практической работы следует перед любой активностью:

- ◆ напомнить участникам, что целью практической работы является совершенствование процесса;
- ◆ напомнить участникам, что наилучший вопрос — это когда своя деятельность проясняется о другой опыт. Лучший вопрос — когда спрашивающий больше узнал про свою организацию деятельности, чем про то, как что-то организовано у собеседника;
- ◆ подготовить вопросы спикеру (ведущему) о том, какие элементы процессного управления или процессной организации деятельности можно выделить, как эти процессы отлаживаются;
- ◆ напомнить спикеру о фокусе внимания практической работы (см. бриф для спикеров).

Ведущий практической работы в ходе ответа на вопросы может:

- ◆ вносить корректировку или дополнение в вопрос участника, чтобы получить ответ, относящийся к предмету практической работы;
- ◆ останавливать дискуссию, уходящую в детальный разбор, если это относится к проекту, а не к процессу;
- ◆ просить спикера (ведущего) дать дополнение, уточнение по разбираемой теме в логике процессного подхода.

Примеры вопросов ведущего практической работы или модераторов, которые могут адресоваться спикеру/ведущему:

- ♦ *Какие процессы, удовлетворяющие запросы жителей, были изменены по итогам реализации проекта?*
- ♦ *Какие административные процессы было необходимо изменить, чтобы реализовать проект?*
- ♦ *Что изменилось в процессах в связи с применением рекомендуемого вами решения (сервиса, платформы и т. п.)?*
- ♦ *Какие элементы процессного подхода есть в вашем проекте (кейсе, решении, сервисе) и какими инструментами обеспечивается их совершенствование?*
- ♦ *Как вы разделяете проекты и процессы?*
- ♦ *Как у вас устроена работа по совершенствованию процессов?*
- ♦ *Как вы анализируете удовлетворенность жителей?*
- ♦ *Можно ли рассматривать вашу активность (спорт, деловую игру и т. д.) с точки зрения процессного подхода и что для вас важно в организации ритмичной, бесперебойной деятельности?*

Самым действенным инструментом является рефлексия. Рекомендуемыми вариантами рефлексии являются:

- ♦ *информационная*—ответ на вопрос, что именно в образовательном материале дня оказалось нового, полезного с точки зрения установки, как слушать материал образовательной программы;
- ♦ *сравнительная*—ответ на вопрос, что общего и что различного в том, как организована деятельность у вас и в примере, приводимом спикеров (ведущим), и почему;

- ♦ деятельная—ответ на вопрос, что именно будет изменено в деятельности вследствие полученной информации.

Рекомендуется каждый день выделять время в ходе программы на рефлексию и использование полученной информации для совершенствования процесса.

Требования к другим элементам образовательной программы

Образовательная программа преследует большее количество целей, чем цель практической работы. Поэтому другие элементы образовательной программы могут быть основаны на других управленческих подходах, например функциональном или проектном. Вместе с тем ведущий практической работы должен взаимодействовать с программным директором, чтобы в составе приглашенных спикеров или активностей, вводимых в программу, были темы или составляющие, посвященные вопросам организации процессной деятельности.

Для синхронизации других элементов программы с практической работой рекомендуется подготовить бриф для спикеров и ведущих других элементов образовательной программы:

- ♦ цель практической работы: совершенствование процессов;
- ♦ подход к организации практической работы: ответственность за индивидуальный результат, которая достигается в ходе коммуникации с другими участниками на модуле и работе со своей командой между модулями;

- ♦ шаги достижения результата и текущий шаг, в том числе уже освоенные участниками в части совершенствования процессов;
- ♦ порядок организации практической работы, в том числе число рабочих групп, принцип объединения в рабочие группы;
- ♦ способы (методы) практической работы: белый лист, взаимная экспертиза и т. д.

Просьбы к ведущим и спикерам:

- ♦ указывать в ходе своей активности, что процессный, функциональный или проектный подходы лежат в ее основе, в том числе приводить ссылки на конкретные методики, в рамках которых предлагается тот или иной материал, кейсы и примеры, практики организации работы, предлагаемые решения;
- ♦ прямо указывать участникам на элементы в собственной активности, соответствующие процессному подходу, процессной организации работы. Например, регулярность занятия спортом с выделением одного и того же времени в сутках, ритмичность упражнений, регулярные замеры физических показателей соответствуют организации ритмичной работы любого процесса;
- ♦ согласовывать с ведущим практической работы индивидуальные и групповые активности (деловые игры, воркшопы, командные состязания и тому подобное) и синхронизировать их с практикой организации работы и с делением на группы в рамках практической работы.

Порядок работы по изменению процессов

Фокус внимания практической работы сосредоточен на совершенствовании процессов для улучшения качества жизни жителей. Этот фокус внимания состоит из трех частей:

- 1) понимание клиентоцентричности как системы взглядов от нужд, интересов, запросов жителей и решения их жизненных ситуаций;
- 2) процесса как регулярной, сквозной, стандартной деятельности, обеспечивающей результат гарантированного качества;
- 3) методик и инструментов совершенствования процессов.

Главы «Клиентоцентричный подход», «Что такое процесс» и «Группа методик бережливого производства» представляют краткую выжимку общей методической информации, на основе которой произведена подборка инструментов совершенствования процессов для практической работы в образовательных программах повышения квалификации руководителей муниципального управления, высшего и среднего звена федеральных и региональных органов исполнительной власти, бюджетных организаций. Непосредственно подбор инструментов представлен, начиная с главы «Выбор объекта (процесса) участником».

Клиентоцентричный подход

В своей основе клиентоцентричность—концепция развития организации для удовлетворения интересов и потребностей клиента, а клиентоцентричный подход—процесс постоянного улучшения взаимоотношений с клиентом.

Распоряжением Правительства РФ от 06.10.2021 № 2816–р была инициирована реализация клиентоцентричного подхода на государственном уровне. Данные методические рекомендации опираются на Декларацию клиентоцентричности и два стандарта этого подхода «Государство для людей» и «Для внутреннего клиента».

Клиентоцентричное государство—это государство, функции и услуги которого организованы удобным для человека образом, позволяют эффективно удовлетворять потребности человека и постоянно совершенствуются на основе анализа клиентского опыта.

Клиентоцентричный подход выступает условием достижения удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных и муниципальных услуг, надежным способом учета потребностей граждан для повышения потребительских характеристик государственных и муниципальных услуг.

Клиентоцентричность подразумевает трансформацию на всех уровнях:

- ♦ человек в фокусе внимания. Формирование эмпатичной, участной и понятной коммуникации государства с человеком, нацеленной на решение задач человека; предоставление целостной, полной и понятной информации во всех точках контакта;
- ♦ оптимизация государственных услуг. Удаление устаревших и ненужных, построение новых взаимно направленных процессов, постоянное улучшение государственного сервиса для авто-

матизации и бесшовной встройки в повседневную жизнь человека;

- ◆ кадровая трансформация. Синхронизация внутренних процессов и правил работы между ведомствами для оказания целостного сервиса, разработка и проведение обучающих мероприятий, направленных на то, чтобы госслужащие умели понимать людей, выстраивать с ними эффективный диалог.

В основе клиентоцентричности лежат:

- ◆ эмпатия. Государство проявляет эмпатию (чуткость и внимательность) к потребностям и особенностям каждого человека;
- ◆ профессионализм. Государство профессионально работает на благо людей, несет ответственность за результат и постоянно совершенствуется;
- ◆ честность. Государство честно в общении с людьми, ведет открытый диалог.

В Декларации клиентоцентричности раскрываются семь принципов клиентоцентричности государственных услуг:

- 1) равный доступ;
- 2) эффективность и удобство;
- 3) постоянное повышение качества и проактивность;
- 4) единство и целостность;
- 5) объективность и беспристрастность;
- 6) открытость и прозрачность;
- 7) взаимное доверие и безопасность.

Равный доступ

Каждый имеет равный доступ к услугам и функциям, возможность решить свои задачи с помощью государства с учетом индивидуальных потребностей

и особенностей конкретного человека. Обеспечено равенство возможностей каждого на государственной и муниципальной службе.

Принципы:

- ♦ учитывать особенности каждого человека и устранять барьеры;
- ♦ адаптировать функции и услуги под потребности человека.

Эффективность и удобство

Для каждой жизненной ситуации разработано удобное решение, продукт или сервис для эффективного достижения необходимого результата. Если потребность клиента может быть удовлетворена без взаимодействия с государством, решение предоставляется автоматически. Каждому исполнителю государственных услуг и функций предоставлены комфортные условия для эффективной работы.

Принципы:

- ♦ решать задачи человека, а не исполнять обязанности формально;
- ♦ находить и использовать наиболее простой и удобный путь к решению задачи;
- ♦ обеспечивать экономическую эффективность процедур и правил.

Постоянное повышение качества и проактивность

Государственные функции и услуги, а также условия работы их исполнителей постоянно совершенствуются. Государство проактивно выявляет жизненные ситуации, требующие решений, работает над внедрением улучшений, инноваций и устранением ошибок, предвосхищая запросы и замечания.

Принципы:

- ◆ действовать на опережение, повышая качество и устраняя ошибки;
- ◆ тестировать и внедрять инновации, экспериментировать.

Единство и целостность

Все исполнители государственных функций и услуг, независимо от ведомственной принадлежности, объединяют усилия и эффективно сотрудничают, решая задачи человека, и обеспечивают целостный и предсказуемый опыт взаимодействия с государством через выбранный человеком канал связи.

Принципы:

- ◆ выступать единой командой для решения задач человека;
- ◆ устранять межведомственные дублирования и противоречия.

Объективность и беспристрастность

Результаты исследований и объективные данные являются основой для принятия решений и их обоснования. Исполнители государственных функций и услуг принимают беспристрастные решения, свободные от субъективности и предвзятости.

Принципы:

- ◆ принимать решения, опираясь на достоверные данные;
- ◆ соблюдать последовательность в принятии решений и действиях.

Открытость и прозрачность

Государство взаимодействует с человеком в открытом диалоге, учитывает обратную связь и понимает потребности человека. Процедуры государства прозрачны: информация предоставляется в простой и понятной форме, принятые решения и достигнутые результаты доступно объясняются. Данные, на основании которых приняты решения, публикуются.

Принципы:

- ♦ приветствовать и учитывать обратную связь, признавать существующие проблемы;
- ♦ предоставлять актуальную информацию, объяснять принимаемые решения.

Взаимное доверие и безопасность

Взаимное доверие в отношениях человека и государства обеспечивается за счет осознания общих целей и уверенности в их достижении. Государство гарантирует безопасное взаимодействие с государственными функциями и услугами, а также цифровыми сервисами без риска для здоровья, имущества, персональных данных и иной конфиденциальной информации.

Принципы:

- ♦ исполнять публично взятые обязательства и честно сообщать о достигнутых результатах;
- ♦ минимизировать необходимость контроля и проверок с учетом анализа рисков;
- ♦ гарантировать безопасность взаимодействия с государством и защиту конфиденциальной информации (в том числе персональных данных).

Поскольку результатом практической работы, организованной по данным методическим рекомендациям, является улучшение качества жизни жителей, то основным документом в части клиентоцентричности следует считать стандарт «Государство для людей».

Стандарт «Государство для людей» устанавливает требования при предоставлении государственных и муниципальных услуг либо иных работ и услуг, предоставляемых государственными и муниципальными учреждениями, а также иными организациями, уполномоченными на предоставление услуг клиенту в соответствии с законодательством Российской Федерации (в том числе на основании договора).

В качестве клиента Стандарт рассматривает не только лиц и их законных представителей, обра-

тившихся с запросом о предоставлении услуг в значении Федерального закона «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27.07.2010 № 210-ФЗ, но также и широкий перечень лиц, обладающих правом в соответствии с законодательством Российской Федерации обратиться за предоставлением услуг. К таким лицам, в частности, относятся граждане Российской Федерации, иностранные граждане, лица с двойным гражданством и лица без гражданства.

Стандарт применяется в целях формирования клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении, позволяющего выявлять и изучать потребности клиента, постоянно улучшать взаимодействие органов власти и уполномоченных организаций с клиентом для удовлетворения его потребностей, исходя из жизненной ситуации и с намерением превзойти ожидания.

Стандарт является обязательным для применения органами государственной власти, органами местного самоуправления, государственными и муниципальными учреждениями (предприятиями) и иными организациями, уполномоченными в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе на основании договора предоставлять услуги клиенту, и содержит требования:

- ◆ к выявлению и изучению потребностей клиентов в рамках жизненной ситуации;
- ◆ проектированию новых и реинжинирингу существующих услуг и сервисов;
- ◆ процессу удовлетворения потребностей клиента путем предоставления услуг и сервисов;
- ◆ взаимодействию с органами власти и уполномоченными организациями в типовых точках взаимодействия с клиентами.

В целях повышения эффективности и мониторинга реализации клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении Стандарт

содержит систему измеримых показателей, позволяющих провести оценку внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении, а также требования к системе мотивации, подготовки и обучению специалистов.

Что такое процесс

Процесс—это совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая использует входы на ресурсы (материальные, финансовые, человеческие, информационные) для создания запланированных результатов (подробнее см. приложение 1).

Другое определение процесса—целенаправленная последовательность регулярных операций, направленных на улучшение качества жизни жителя, выполняемая при заданных ресурсах. Иначе говоря:

- ◆ целенаправленная—есть ответ на вопросы «зачем реализуется этот процесс», «каков ожидаемый результат», в том числе качество этого результата;
- ◆ последовательность—есть понимание о последовательности операций, ведущих к достижению цели, и этой последовательностью можно управлять;
- ◆ регулярных—есть понимание того, какое действие запускает процесс, с какой частотой выполняется процесс;
- ◆ качество жизни жителей—есть счетные характеристики этого качества, и качество результата для жителя составит ровно столько, сколько ожидается;
- ◆ заданные ресурсы—есть знание о необходимых и достаточных ресурсах, используе-

мых в ходе выполнения процесса, и результат достигается при условии полного использования ресурсов.

Процесс отличают определенность, повторяемость, управляемость, результативность, последовательность, стандартность. Суть процесса в том, что в типовых, часто повторяющихся ситуациях потребитель (житель) получает одинаковый результат заранее установленного качества.

Характерные черты процесса:

- ♦ в ходе процесса происходит переработка «сырья» в «продукт», и каждое действие в процессе изменяет качество этого «сырья»;
- ♦ процесс имеет сквозной характер, то есть проходит через несколько подразделений одной или даже несколько организаций;
- ♦ процесс имеет обратную связь, то есть способ узнать, что предпринятое действие имело желаемый результат;
- ♦ процесс имеет управление, то есть инструменты, позволяющие внести изменения в процесс, чтобы качество результата соответствовало интересам жителей.

Обязательные элементы процесса:

- ♦ владелец процесса или лицо, отвечающее за качество результата, за качество исполнения процесса, в том числе за совершенствование процесса;
- ♦ начало, включая определенный способ начала и заранее определенные ресурсы для выполнения процесса;
- ♦ конец, то есть заранее установленный результат с показателями качества результата;
- ♦ установленная последовательность операций (карта процесса);

- ♦ показатели качества исполнения процесса в целом и каждой отдельной операции;
- ♦ система мониторинга и обратной связи, позволяющая определять, обеспечены ли заданное качество и порядок выполнения операций;
- ♦ предписанные управленческие действия для корректировки процесса в случае отклонения от заданных параметров исполнения;
- ♦ регламент или набор документов, описывающих порядок исполнения процесса;
- ♦ перечень исполнителей процесса с описанными требованиями к квалификации.

Различение процессов и проектов представлено в приложении 1.

Группа методик бережливого производства

В основу работы по совершенствованию процессов положена группа методик бережливого производства. История бережливого производства составляет более 150 лет как в России, так и в мире.

Сегодня совершенствование процессов учитывает:

- ♦ персонификацию запроса или представление о том, что у каждого жителя запросы отличаются от остальных;
- ♦ динамическое изменение запроса или понимание того, что со временем у запроса меняются как его приоритеты, так и оценка качества;
- ♦ цифровизацию, роботизацию и другие механизмы сокращения затрат на исполнение процесса без потери качества результата.

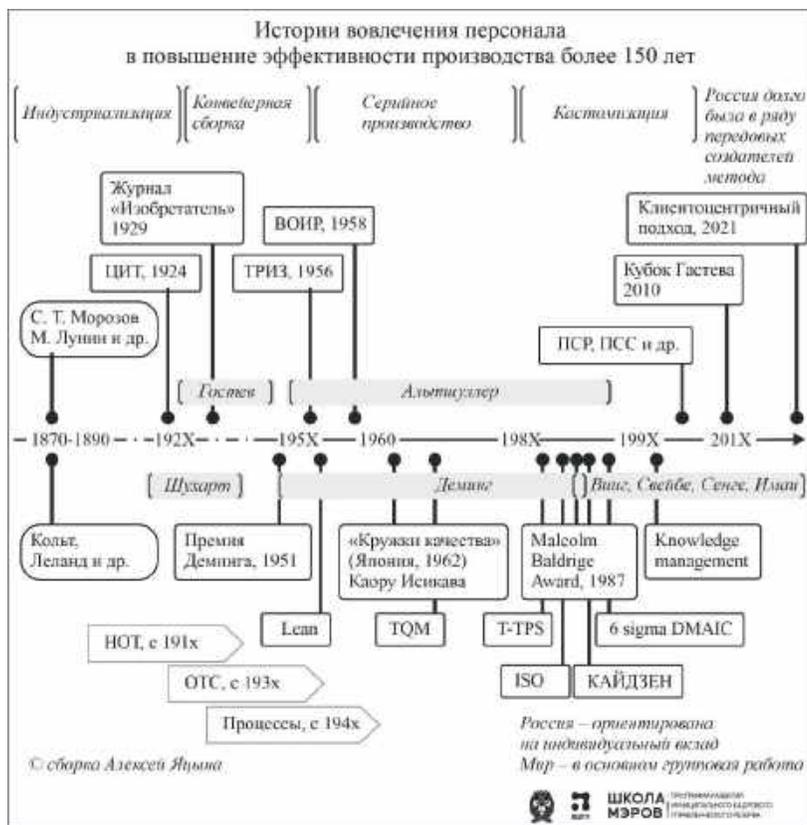


Рисунок 5. История развития методик бережливого производства

Чек-лист работы с процессом

В данном разделе приведено краткое описание сути действий по совершенствованию процесса, описанных детально в последующих главах.

Таблица 6

Краткое описание сути действий по совершенствованию процесса

№	Действие	Описание	Модуль
1	Выбран процесс	Название процесса, как правило, формулируется как действие; объект, с которым оно совершается, и указание на целевую аудиторию (например, «выдача материальной помощи многодетным семьям», «вывоз ТБО с территории частного сектора»). Название процесса не содержит качественных характеристик (плохо, хорошо)	2
2	Определены границы процесса	Установлено начало процесса: первое действие, совершаемое в процессе, и способ, которым процесс запускается. Установлен результат процесса как польза, которую получил житель	2
3	Определен масштаб процесса	Установлен размер целевой аудитории (число жителей), на качество жизни которых оказывает влияние процесс	2
4	Проведена оценка уровня зрелости процесса	Установлено, насколько стабильно качество результата. Установлено, насколько стабильна последовательность выполнения работ. Установлено наличие инструментов управления	2
5	Определены метрики (показатели) выполнения процесса	Выбраны показатели, с помощью которых можно измерить качество результата, качество и стабильность работы процесса, оценить степень управляемости процесса	3

№	Действие	Описание	Модуль
6	Установлена оптимизационная задача	Определено направление совершенствования процесса	3
7	Нарисована карта «как есть», процесс детализирован до отдельных операций	<p>Определены отдельные операции, последовательность которых реализует процесс.</p> <p>Описаны связи между этими операциями по принципу «результат одной операции является входом в другую операцию».</p> <p>Проведена проверка, что нет входов в операции без предыдущих результатов и что все результаты востребованы следующими операциями</p>	3
8	Выделены узкие места в процессе	<p>Выявлены потери и простои.</p> <p>Проведен анализ стабильности исполнения процесса и причин отклонения.</p> <p>Выявлены операции, для которых нет управленческих инструментов воздействия</p>	3
9	Выбраны инструменты устранения «узких» мест	Выбраны инструменты нормирования операций. Предложены варианты изменения состава и порядка исполнения операций	4
10	Подготовлена карта «как должно быть»	Разработана идеальная карта процесса	4
11	Разработан план реализации изменений	Учтены имеющиеся ресурсы и возможности	4
12	Разработана карта процесса «как будет»	Проведен учет ограничений, накладываемых текущей ситуацией, например уровнем цифровизации, уровнем зрелости смежных процессов и т.д.	5

Выбор объекта (процесса) участником

Если объект практической работы задан организаторами программы (см. раздел «Задание требований и ограничений к объекту и предмету практической работы»), то участник этот шаг не выполняет. Участник сразу переходит к изучению объекта (процесса) в своей зоне ответственности, то есть переходит к главе «Определение границ объекта (процесса)».

Исследование темы

Выбор объекта (процесса) практической работы — одна из самых сложных задач и для участника, и для организаторов программы.

С точки зрения улучшения качества жизни необходимо выбирать процессы, оказывающие наибольшее влияние на самую большую целевую аудиторию. Совершенствование таких процессов может потребовать длительного времени, значительных ресурсов, а главное, изменений на уровне, выходящем за полномочия участника программы.

Однако с точки зрения реализации программы необходимо, чтобы участник за время ее прохождения научился и прошел все шаги совершенствования процесса.

Поэтому в случае самостоятельного выбора объекта рекомендуется давать участникам возможность менять объект своей практической работы вплоть до середины программы.



Рисунок 6. Порядок выбора объекта практической работы участником программы [1]

Для выбора объекта (процесса) рекомендуется использовать способ «постепенного приближения» (zoom in), когда:

- ♦ в первую очередь в общих чертах определяется тема, волнующая жителей;
- ♦ затем методом последовательного уточнения происходит выделение процесса, который и будет объектом изменений.

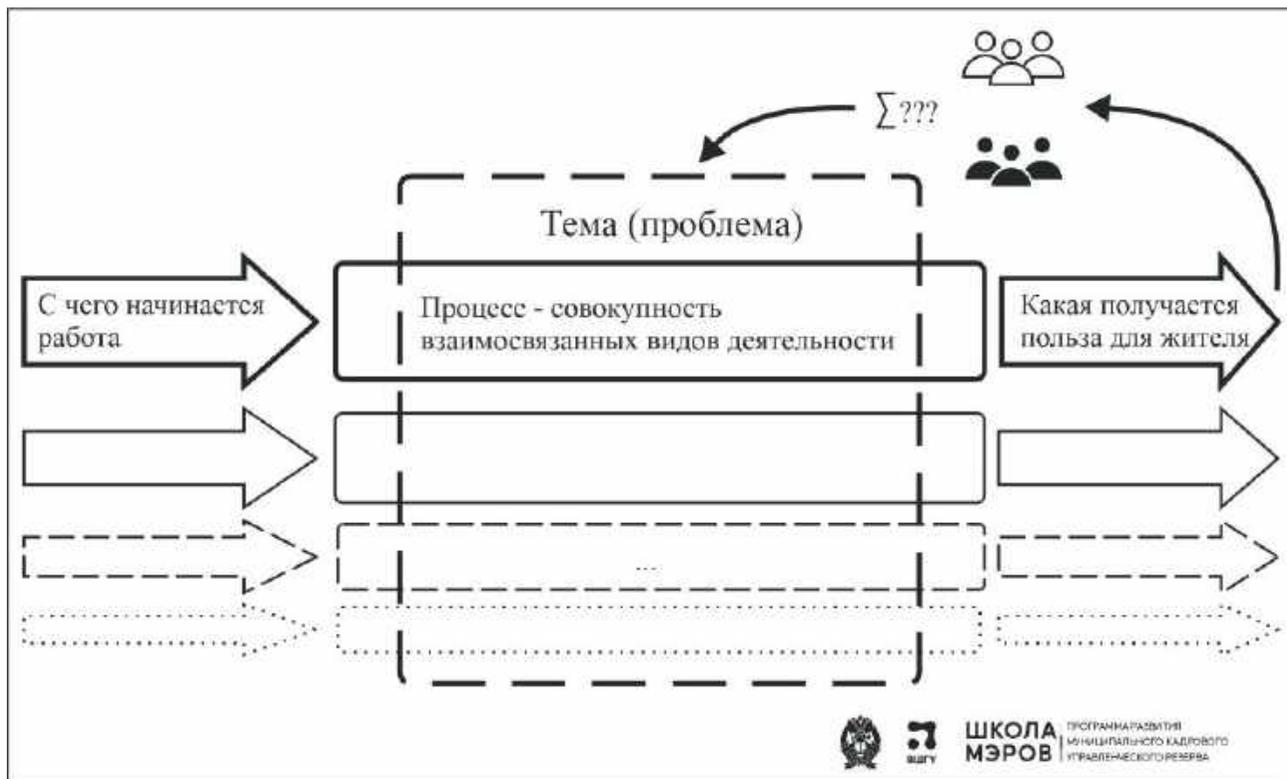


Рисунок 7. Способ «постепенного приближения» для определения объекта изменений

При выборе объекта практической работы участник должен:

- ◆ понимать, что такое процесс;
- ◆ понимать разницу между проблемой (исследуемой темой) и процессом (см. рис. 7);
- ◆ уметь вставать на точку зрения жителя и различать интересы органов власти («жители должны»), интересы исполняющих организаций («нам так удобно», «так принято») и собственно интересы жителей;
- ◆ уметь приоритизировать выбор по нескольким критериям.

При выборе объекта (процесса) необходимо обращать внимание на основные характеристики процесса.

Внимание! Типовые ошибки, которые совершает участник:

- ◆ подмена факта (объективно существующей ситуации) мнением. Проверка: опора на реальные данные;
- ◆ констатация факта вместо указания на проблему. Проверка: «отсутствие чего-либо» само по себе проблемой не является. Проблемой это становится, только когда этот дефицит какой-то группой жителей указывается как негативный;
- ◆ выбор проекта вместо процесса. Проверка: проект предполагает разовое действие. Часто распознается по применению в описании глаголов: «построить», «создать» и аналогов. Дополнительно о различии проекта и процесса см. «Процесс/проект/поручение»;
- ◆ предложение уже готового решения. Проверка: запрос ретроспективных данных о предыдущих работах по совершенствованию процесса;
- ◆ подмена интересов жителей представлениями об этих интересах органов власти или исполняющих организаций. Проверка: если в описании

звучит «они должны», «необходимо, чтобы они», то это явная подмена интересов;

- ♦ отсылка к дефициту финансовых ресурсов, устранение которого немедленно решит все сложности. Проверка: запрос полного регламента процесса, и при его наличии — смена объекта, а при его отсутствии — фокусировка участника на том, что без грамотного управления финансы не смогут быть правильно использованы.

Определение границ объекта (процесса)

Для точного выбора объекта (процесса) для изменений необходимо определить границы процесса.

Для определения границ необходимо обращать внимание на несколько важных моментов:

- ♦ результатом, то есть окончанием процесса, считается получение пользы жителем. Типовая ошибка — считать границей процесса выполнение работы организацией;
- ♦ началом процесса является внешнее событие, запускающее выполнение процесса. Такими событиями могут быть:
 - ✓ установленное время (каждое первое число месяца);
 - ✓ установленный интервал (каждые три минуты);
 - ✓ поступление запроса от жителя;
 - ✓ наступление внешнего события (оповещение о повышенных осадках);
 - ✓ смена статуса пользователя (заключение брака, рождение ребенка);
 - ✓ отклонение от установленного параметра (сообщение, что не был вывезен мусор);

- ✓ совпадение контролируемых условий (запланированы работы на уличном высоковольтном вводе в дату прогнозируемого ливня);
- ◆ процесс может идти через несколько организаций.

Внимание! Началом процесса не может быть:

- ◆ разовое поручение руководителя;
- ◆ разовый запрос;
- ◆ внутренняя инициатива исполнителя процесса.

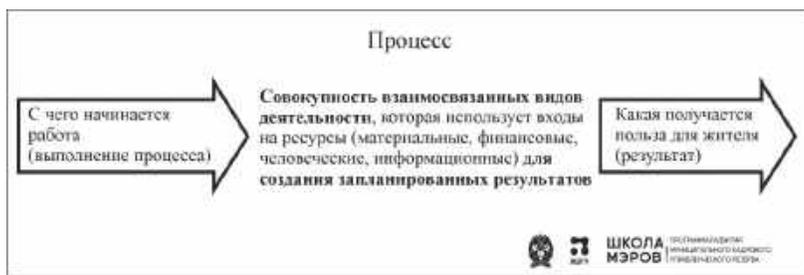


Рисунок 8. Определение процесса

Внимание! При определении границ объекта может измениться сам объект.

Инструменты исследования для выбора объекта

Перечень инструментов для выявления объекта (процесса) изменений велик и включает качественные и количественные методы, методы объективной фиксации и субъективных наблюдений.

Необходимо подобрать свой инструмент для прояснения следующих аспектов:

- ♦ актуальность темы для жителей, в том числе по сравнению с другими темами;
- ♦ качество получаемого жителями результата и доля неудовлетворенных жителей;
- ♦ качество самого исполняемого процесса.

Выбор способа изменений процесса

В зависимости от масштаба и глубины преобразований процесса можно выделить следующие способы изменений:

- ♦ выравнивание (нормализация) работающего процесса или обеспечение неизменности результата выполнения процесса при неизменности порядка его исполнения;
- ♦ стандартизация. Выделение в работающем процессе нескольких типовых (стандартных) процедур исполнения и их регламентация;
- ♦ оптимизация процесса. Определение другого порядка исполнения операций процесса под другие требования эффективности;
- ♦ реинжиниринг процесса. Полная пересборка процесса вплоть до его создания «с нуля».

Выбор способа изменений зависит от уровня зрелости процесса и желаемой дельты в показателях выполнения процесса.

Уровень зрелости процесса

Уровень зрелости процесса—это степень, до которой процесс определен, управляем, измеряем, контролируем, эффективен.

Зрелость подразумевает потенциал для роста продуктивности и отражает как полноту процесса организации, так и постоянство, с которым организация применяет этот процесс в своей деятельности.

Выделяют шесть уровней зрелости процесса:

- ♦ уровень 0—неполный (Incomplete)—процесс отсутствует или система управления не выделяет набор разрозненных операций как один процесс. Соответственно, не существует возможности связать ожидаемый жителем результат и действия, которые необходимо предпринять для его достижения. При поступлении сигнала неизвестно, какие действия необходимо предпринять для реакции на него. Житель не знает, куда обращаться со своим запросом;
- ♦ уровень 1—выполняемый (Performed)—процесс существует, но неуправляем. То есть известно, что необходимо сделать для получения результата, но при этом невозможно управлять параметрами процесса, например сроками;
- ♦ уровень 2—управляемый (Managed)—есть механизмы воздействия на процесс, то есть получения ожидаемой реакции при определенном воздействии;
- ♦ уровень 3—устоявшийся (Established)—процесс выполняется самостоятельно, дополнительные управленческие воздействия не требуются;
- ♦ уровень 4—предсказуемый (Predictable)—точно известно, как изменится результат или порядок выполнения процесса, если изменить его ключевые характеристики, например объем ресурсов, частоту выполнения процесса, требования к качеству результата и т. д.;

- ♦ уровень 5—оптимизируемый (Optimizing)— в процесс встроены процедуры его обновления и совершенствования.

Не рекомендуется позволять участникам выбирать для совершенствования процесс пятого или даже четвертого уровня зрелости. А процесс нулевого уровня зрелости может оказаться слишком сложным для проведения изменений.

Ремарка. В некотором смысле совершенствование процесса состоит в повышении его уровня зрелости.

Некоторые следствия повышения уровня зрелости процесса:

- ♦ проблема часто кроется в том, что настоящий процесс не выявлен, то есть уровень зрелости 0 или 1. Фактически управленец даже не знает, почему получаются какие-то результаты;
- ♦ чем выше уровень зрелости процесса, тем меньше внимания владельца процесса он требует;
- ♦ в процессах высокого уровня зрелости (4 или 5) перестают приниматься управленческие решения, так как все возможные отклонения в процессе и все необходимые реакции описаны и могут исполняться автоматически;
- ♦ чем выше уровень зрелости процесса, тем ниже может быть квалификация исполнителя;
- ♦ чем выше уровень зрелости процесса, тем больше может быть передано на исполнение машинным системам (автоматизация, роботизация).

Для того чтобы уточнить способ изменений процесса, необходимо выбрать метрики, с помощью которых будет определяться уровень зрелости процесса.

Метрики выполнения процесса

Методики совершенствования процессов опираются на основополагающий принцип: управлять можно только тем, что можно измерить. Поэтому, прежде чем определиться с объемом необходимых преобразований, надо выбрать показатели, с помощью которых будет измеряться процесс, и выставить целевые показатели, которых желательно добиться после проведения работ по совершенствованию процесса.

При определении метрик опираются на правило: делать правильные вещи правильно. Поэтому необходимо определить несколько типов метрик:

- ◆ качество результата—как конечный пользователь (житель) оценивает исполнение процесса;
- ◆ качество выполнения работ—насколько процесс стабилен и обеспечивает требуемый результат в заданных условиях;
- ◆ исполнительность — насколько исполнители придерживаются установленного регламентами и инструкциями процесса порядка исполнения операций;
- ◆ затраты ресурсов.

Существует множество показателей как общего характера, так и специфических для разных отраслей. Поэтому для каждого процесса необходимо выбирать свои. Главное правило: по каждому типу метрик показатель, выбранный для измерения процесса, должен быть один.

Примеры показателей для каждого типа метрик:

Качество результата:

- ◆ *удовлетворенность жителей (доля);*
- ◆ *готовность обратиться за услугой еще раз или порекомендовать услугу;*
- ◆ *сокращение потерь времени;*

- ♦ *сокращение затрат домохозяйства;*
- ♦ *получение дополнительных возможностей и т. д.*

Качество выполнения работ:

- ♦ *соответствие выполненных работ заданному стандарту;*
- ♦ *скорость выполнения процесса.*

Исполнительность:

- ♦ *время исполнения процесса (отклонение по времени от заданного);*
- ♦ *количество возвратов, исправлений и переделок в ходе выполнения процесса.*

Затраты ресурсов:

- ♦ *трудозатраты на выполнение процесса;*
- ♦ *финансовые и материальные затраты на выполнение процесса.*

Общим числом выбранных метрик для процесса является 4–5. При необходимости может быть и больше, но не более семи. Это соответствует выбору 1–2 метрик каждого типа для отслеживания процесса.

Внимание! Необходимо обязательно выбрать хотя бы один показатель из каждого типа метрик. В таком случае они будут взаимно ограничивающими условиями. В противном случае совершенствование процесса лишь по одному показателю неизбежно приведет к тому, что процесс станет неэффективным по другим.

Один из показателей должен стать главным. Именно в отношении этого показателя будут проводиться основные работы по совершенствованию процесса. Подробнее об этом см. в пункте «Оптимизационная задача».

После выбора ключевого показателя необходимо выяснить его текущее значение. Желаемое знание

определяется как экстремум решения оптимизационной задачи.

Имея представление об уровне зрелости процесса и дельте между текущим и желаемым значением ключевого показателя выполнения процесса, можно выбрать способ изменений.

Чем ниже уровень зрелости и больше дельта, тем более подходящим является реинжиниринг процесса, предполагающий его полную пересборку. Чем выше уровень зрелости и меньше дельта, тем более подходит выравнивание (нормализация) процесса.

Оптимизационная задача

Оптимизационная задача — это нахождение наилучшего результата по заданному критерию с учетом заданных ограничений.

Для решения оптимизационной задачи необходимо выбрать показатель, который будет главным критерием эффективности. Остальные показатели, выбранные для измерения процесса, становятся системой ограничений.

Оптимизационная задача может быть направлена на максимизацию (max) или минимизацию (min) выбранного показателя.

Примерами оптимизационных задач могут быть:

- ♦ максимизация качества оказания услуги при неизменности затрат ресурсов всех видов на ее оказание;
- ♦ минимизация времени на выполнение процесса при неизменности качества выполнения услуги.

Внимание! За один раз можно решать только одну оптимизационную задачу. Невозможно одновременно повышать качество и при этом снижать затраты. Такой подход выходит за границы группы

методик совершенствования процесса и описывается методиками стратегического выбора, конструирования будущего или подрыва (disrupt) сложившейся практики.

Определение масштаба изменений

Масштаб изменений—это определение объема действий, которое необходимо будет предпринять, чтобы усовершенствовать процесс.

Вне зависимости от выбранного способа изменений:

- ◆ применение стандартных (нормативных) моделей;
- ◆ применение лучших практик;
- ◆ разработка плана совершенствования имеющегося процесса.

Необходимо выполнить четыре действия:

- 1) описать текущее состояние процесса (карта процесса «как есть»);
- 2) выявить «узкие» места (дефекты процесса);
- 3) разработать будущее состояние процесса (карта процесса «как должно быть»);
- 4) выбрать способы устранения «узких» мест.

После выполнения этих действий станет понятно, какой объем работ необходимо предпринять для достижения желаемого состояния процесса.

Карта процесса «как есть»

Картирование процесса—это визуализация хода исполнения процесса и всех необходимых ключевых его характеристик.

Два наиболее распространенных способа картирования процесса:

- 1) описание процесса как последовательного изменения объекта управления. В результате получается описание принципиальной последовательности операций. Этот способ позволяет сосредоточиться на цепочке создания пользы для жителя;
- 2) алгоритм с учетом всех факторов, влияющих на реализацию процесса, и их отражение как последовательности действий в каждом случае. Этот способ позволяет описать, что делать в том или ином случае.

Есть и другие способы картирования. Данная методика не предполагает задание строгого требования к участникам программы к использованию конкретного способа.

Картирование процесса выполняется в следующей последовательности:

- 1) фиксация границ процесса;
- 2) декомпозиция процесса до операций;
- 3) детальное описание операций с указанием всех необходимых для совершенствования процесса характеристик.

Установление границ процесса выполняется еще при выборе объекта (процесса) для практической работы. Однако на этом шаге работ необходимо еще раз проверить корректность определения границ и зафиксировать их.

Декомпозиция процесса до операций может выполняться:

- ♦ итерационно, то есть сначала процесс делится на относительно большие подпроцессы, а затем подпроцессы делятся на операции;
- ♦ одноуровнево, то есть процесс сразу детализируется до операций.

Декомпозицию процесса можно выполнять как прямым способом от начала процесса, последовательно выделяя операции, необходимые для достижения результата, так и обратным способом — от результата.

Операция — это минимальное действие, до которого декомпозируется процесс. Рекомендуется под операцией понимать действие, которое обладает следующими совокупными характеристиками:

- ♦ технологически неразрывное действие;
- ♦ выполняется, как правило, одним человеком;
- ♦ имеет полезный результат.

Основные способы выявления операций для картирования процесса:

- ♦ интервью с исполнителями процесса, направленное на выявление того, что и как делают исполнители, от кого получают задание и ресурсы, кому и какой результат передают;
- ♦ наблюдение за информационными потоками (включая транзакции, совершаемые в ИТ-системах, переписку, созвоны и другие формы обмена информацией между участниками процесса);
- ♦ наблюдение за документооборотом (включая передаточные записи);
- ♦ отслеживание хода исполнения процесса на контрольном примере.

Рекомендованный способ карты процесса — это межфункциональная блок-схема (другое название «кросс-функциональная блок-схема»). Отличие этого способа отражения процесса в том, что, кроме последовательности операций, вторым главным при-

знаком служит привязка операции к конкретному сотруднику или подразделению (рис. 9).

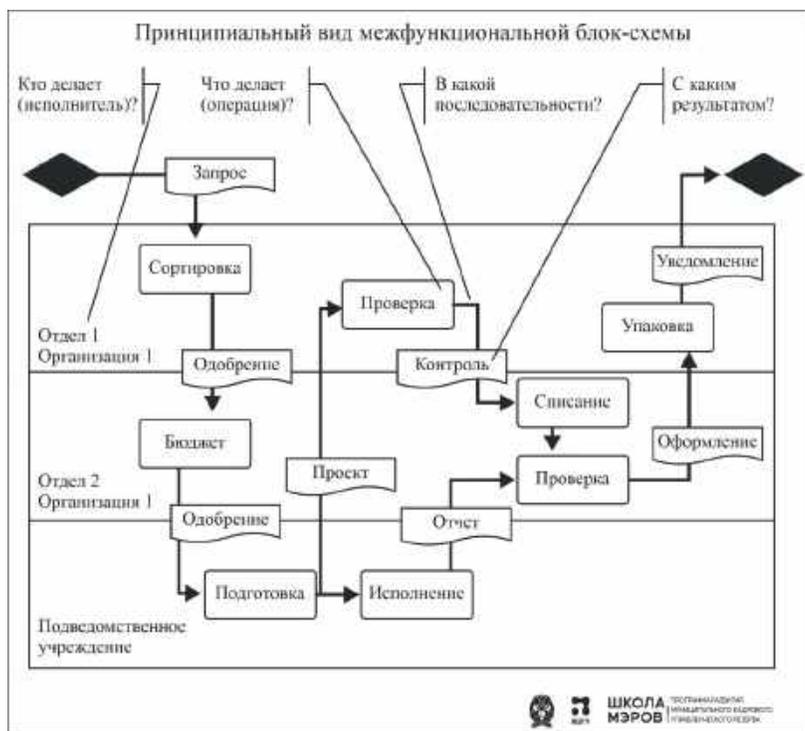


Рисунок 9. Принципиальный вид межфункциональной блок-схемы

При картировании процесса «как есть» необходимо соблюдать следующие правила:

- ◆ должны быть указаны все операции:
 - ✓ если у исполнителя, выполняющего конкретную работу в процессе, есть контролер, который проверяет его работу, то это тоже должно быть указано как отдельная операция;
 - ✓ если у исполнителя, выполняющего конкретную работу в процессе, есть постановщик задачи, то это тоже должно быть указано как отдельная операция;

- ♦ должны быть указаны все последовательно-сти передачи результатов одной операции как ресурса на вход в другие операции;
- ♦ должны быть перечислены все результаты каждой операции.

Детальное описание операций выполняется для того, чтобы лучше понимать содержание выполняемой работы и быстрее искать «узкие» места. У каждой операции могут быть десятки характеристик, поэтому необходимо выбрать самые существенные для анализа.

Как правило, такими характеристиками являются:

- ♦ частота выполнения процесса в целом и отдельных операций в частности;
- ♦ длительность выполнения отдельной операции;
- ♦ порядок запуска поступающих задач в обработку на каждой операции.

Наличие критериев для принятия управленческих решений;

- ♦ время «пролеживания» между смежными операциями;
- ♦ число возвратов на доработку / доля брака в выполнении операции;
- ♦ наличие или отсутствие инструкции, шаблона и образца для выполнения операции.

Если перечисленных выше характеристик недостаточно, чтобы понимать, как устроен процесс, то можно вводить дополнительные, например:

- ♦ квалификация исполнителей;
- ♦ правило переключения исполнителя на выполнение операций по другим процессам;
- ♦ используемое ИТ-решение и его возможности и ограничения;

- ◆ технические характеристики оборудования, которое используется в работе;
- ◆ затраты на исполнение операции и/или объем расходуемых ресурсов;
- ◆ порядок и частота мониторинга и отчетности по каждой операции.

После составления карты процесса можно переходить к выявлению «узких» мест.

Внимание! В случае применения стандартных (нормативных) моделей или лучших практик для совершенствования процесса карта «как есть» и выявление «узких» мест заменяются на выявление и фиксацию расхождений между «идеальной» моделью и текущей ситуацией.

Способы определения «узких» мест

Для выявления «узких» мест используется анализ семи видов потерь бережливого производства:

- 1) перепроизводство или выполнение большего объема работ, чем требуется для достижения желаемого жителем уровня качества;
- 2) лишние этапы обработки или выполнение работ, которые напрямую не влияют на создание полезного для жителя результата;
- 3) ненужные перемещения, включая возвраты на предыдущую операцию;
- 4) лишние запасы;
- 5) ненужные проверки, включая все согласования, которые не добавляют пользы для жителя, а только переносят ответственность на более высокий уровень управления организацией;
- 6) ожидание, когда или работа не выполняется, потому что не завершены предыдущие опера-

ции, или возникает очередь на обработку, так как текущая операция выполняется медленнее, чем предыдущая, или объем обработки не отвечает потоку входящих запросов;

- 7) выпуск дефектной продукции, которую приходится переделывать.

Также выявлению «узких» мест могут способствовать следующие наблюдаемые моменты:

- ♦ зависимость от специалиста, то есть невозможность выполнения операций, когда специалист заболел, в отпуске или занят в других процессах;
- ♦ двойной ввод данных;
- ♦ повторная обработка и сортировка данных, отсутствие правил сортировки и запуска в обработку;
- ♦ избыточная вариативность выполнения процесса;
- ♦ отсутствие инструкций для исполнителей, маршрутной карты процесса, эталонных образцов, шаблонов для заполнения;
- ♦ отсутствие ИТ-решений, отсутствие автозаполняемых полей в ИТ-решениях;
- ♦ отсутствие статистических данных по исполнению процесса и отдельных операций.

Одним из эффективных инструментов определения «узких» мест является подход «теории ограничений», предложенный Элияху Голдраттом.

В теории ограничений выделяются три существенные категории, на которые проверяется процесс:

- 1) «барабан», или ритмичность процесса;
- 2) «буфер», или формирование запасов перед операцией с большей производительностью, чем другие рабочие места в процессе;

- 3) «канат», или перемещение полуфабриката на следующую операцию, только когда рабочее место свободно для выполнения задания.

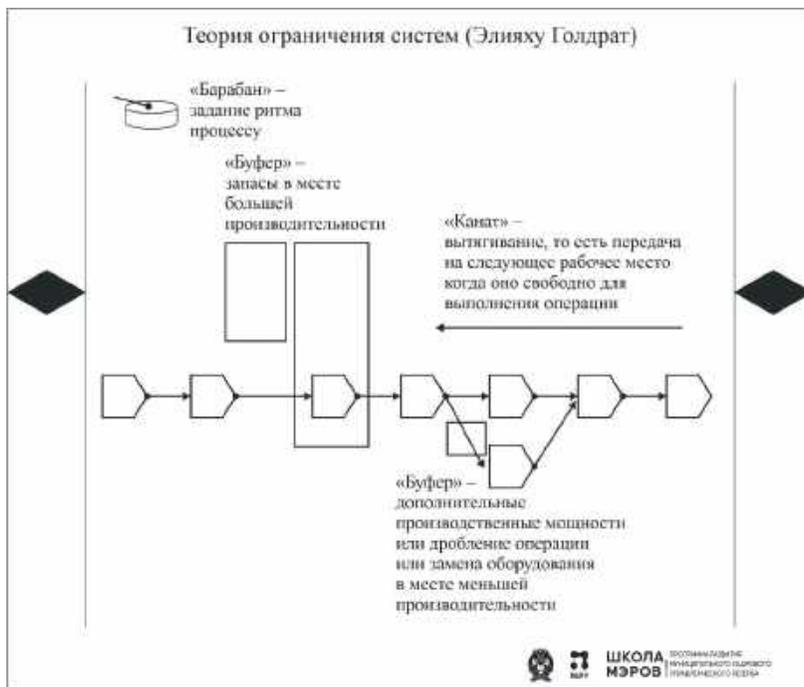


Рисунок 10. Визуальное представление теории ограничений Элияху Голдратта

Внимание! Подход, предложенный Элияху Голдраттом, более всего подходит для процессов непрерывного (конвейерного) типа.

Соответственно, «узкими» местами в данном подходе считаются:

- ♦ неритмичность процесса;
- ♦ невозможность и затруднения в изменении ритма процесса (делать чаще или делать реже);
- ♦ операции с разной производительностью, что требует либо создания запасов, либо создает

простои, либо «заставляет» исполнителя переключаться на другие процессы;

- ♦ отсутствие правил передачи полуфабриката от операции к операции.

Выявленные «узкие» места необходимо проранжировать по трем разным критериям:

- ♦ частота возникновения;
- ♦ объем (масштаб) потерь;
- ♦ влияние на качество результата для жителя.

«Узкие» места, которые займут первые места по трем критериям сразу и являются первыми в очереди на устранение при совершенствовании процесса.

Карта процесса «как должно быть»

Карта процесса «как должно быть» — это идеальное описание процесса, который не содержит в себе ошибок, лишних операций, лишних затрат и гарантированно обеспечивает необходимый уровень качества для жителей.

Карта процесса «как должно быть» — это ориентир, к которому надо стремиться.

Желаемое состояние процесса определяется оптимизационной задачей и установленным значением ключевого показателя результата (качество жизни жителя).

При формировании карты процесса «как должно быть» рассматриваются следующие вопросы:

- ♦ Надо ли изменить границы процесса или включить в границы процесса другие операции, как в начале, так и в конце?

- ◆ Надо ли изменить событие, запускающее процесс,—например вместо начала процесса «по заявке» сделать начало «по дате»?
- ◆ Надо ли изменить в процессе точку входа и выхода—например вынести начало и окончание процесса из ответственного учреждения в многофункциональный центр или заменить бумажную форму на электронную?
- ◆ Надо ли изменить частоту выполнения процесса (или отдельных операций)?
- ◆ Надо ли добавить число точек мониторинга (трекинга) хода исполнения процесса, чтобы и житель, и владелец процесса могли отслеживать его ход?
- ◆ Надо ли изменить требования к качеству результата?
- ◆ Надо ли поменять владельца процесса и изменить набор инструментов управленческих воздействий?

При составлении карты процесса «как должно быть» проводится:

- ◆ устранение дублирования и избыточности операций—поиск операций, дублируемых структурными подразделениями, или процессов, реализация которых нецелесообразна с точки зрения эффективности функционирования и получения результата;
- ◆ проверка на недостаточность операций—поиск и добавление операций, отсутствующих в процессе, но необходимых с точки зрения обеспечения качества результата;
- ◆ проверка на уместность участников—разделение участников процесса на тех, кто производит дополнительную пользу, принимает решения, и тех, кто информируется о ходе процесса, но сам в процессе никак не участвует;

- ♦ проверка на целостность процесса — согласование входов и выходов всех операций, когда все результаты предыдущих операций используются в последующих, а для выполнения последующих операций совершены все необходимые предварительные действия в предыдущих.

Правила, которых следует придерживаться при формировании процесса «как должно быть»:

- ♦ минимально возможное число операций, чтобы получить полезный для жителя результат. Только операции, которые непосредственно создают пользу для жителя;
- ♦ минимально возможное число вариантов реализации процесса;
- ♦ минимально возможное в ходе исполнения процесса число возвратов на предыдущую операцию и случаев повторного ввода информации;
- ♦ разделение участников процесса на «исполнителей» (тех, кто выполняет операции, необходимые для достижения полезного результата) и «информируемых» (тех, кто получает информацию о ходе исполнения, но непосредственно не нужен для достижения результата);
- ♦ автоматизация и шаблонизация всех повторяющихся действий;
- ♦ сокращение постов контроля (в том числе согласований и визирований) и увеличение точек мониторинга (трекинга) хода исполнения процесса.

Способы устранения «узких» мест

Джеймс Харрингтон в работе «Совершенство управления процессами» предлагает следующие способы устранения «узких» мест:

- ♦ оценка добавления полезности (value);

- ◆ устранение бюрократии;
- ◆ устранение дублирования;
- ◆ упрощение;
- ◆ сокращение времени цикла процесса;
- ◆ защита от ошибок;
- ◆ эффективное использование оборудования;
- ◆ простой язык;
- ◆ стандартизация;
- ◆ партнерство с поставщиками;
- ◆ дивергенция (выход за границы);
- ◆ автоматизация (механизация).

В каждом конкретном случае может применяться разное число этих способов.

Рекомендуется использовать возможности, открываемые цифровизацией:

- ◆ анализ больших данных;
- ◆ использование данных, уже имеющихся в оцифрованном виде, интеграция ИТ-решений;
- ◆ библиотеки типовых решений;
- ◆ предсказательные инструменты;
- ◆ прямой доступ к информации, минуя все передаточные звенья;
- ◆ дашборды (экраны с показателями);
- ◆ UI (пользовательский интерфейс) — интуитивная навигация и выполнение действий;
- ◆ автоматизированные фильтры, очереди, сортировки;
- ◆ автоматизированное изменение объема исполнения в зависимости от нагрузки и числа запросов, распределенная обработка.

Разработка плана мероприятий по проведению изменений

Инструменты реализации изменений

Для проведения изменений выделяют четыре группы инструментов:

- 1) управленческие — решения об изменении процесса, которые необходимо принять (например, изменение границ процесса, назначение другого владельца процесса и т. д.);
- 2) организационные — действия, которые необходимо осуществить, чтобы процесс работал (подготовка регламентов, инструкций, шаблонов и т. д.);
- 3) технические — обеспечение процесса ИТ-решениями, оборудованием и другими материально-техническими средствами, обеспечивающими необходимую производительность;
- 4) кадровые — подбор и подготовка персонала для выполнения работ, их инструктаж, мотивация.

Принципы реализации изменений

Вначале необходимо выбрать способ проведения изменений в жизнь:

- ◆ кризисный. Изменения проводятся под угрозами из внешней среды. Основа — скорость, купирование проблемы, а не качество. Плюс — выход из кризиса. Минус — закладываются барьеры, препятствующие будущему росту качества;
- ◆ принудительный. Изменения проводятся директивно. Сопротивление преодолевается через

давление высшего руководства. Плюс—скорость. Минус—отторжение со стороны персонала;

- ◆ адаптивный. Изменения проводятся постепенно, с незначительными изменениями, с учетом возможных негативных последствий. Плюс—значительное вовлечение коллектива, принятие изменений. Минус—компромиссы, уступки, сделки;
- ◆ гибкий. Продолжительность процесса изменений подгоняется под имеющееся время. Плюс—учет внутренних обстоятельств. Минус—высокая вероятность отката от реформы.

Далее необходимо подготовить сам перечень мероприятий, который должен включать следующие действия:

- ◆ разработка перечня действий по устранению каждого «узкого места», в том числе:
 - ✓ изменение маршрута и порядка выполнения операций;
 - ✓ техническое переоснащение;
 - ✓ автоматизация;
 - ✓ организационные изменения;
 - ✓ подготовка шаблонов, образцов, инструкций;
- ◆ создание команды для проведения изменений:
 - ✓ сбор команды и формирование единого представления о цели работы и ожидаемом результате;
 - ✓ сбор рабочей группы и обучение рабочей группы;
 - ✓ обеспечение команды полномочиями, инструментами и ресурсами;
- ◆ поиск и привлечение ресурсов;
- ◆ определение перечня нормативных правовых актов, которые должны быть скорректированы.

По итогам этой работы составляется длинный перечень мероприятий, которые необходимо провести, чтобы усовершенствовать процесс.

Дорожная карта изменений

Перечень мероприятий по проведению изменений отражается в дорожной карте.

Дорожная карта предполагает, что:

- ♦ действия реализуются в логической последовательности. То есть главным фактором реализации дорожной карты являются не сроки и затраты, а выполнение ключевых действий, необходимых для совершенствования процесса;
- ♦ реализация предусматривает различные сценарии, то есть возможность действий различными способами в зависимости от внешних обстоятельств и хода реализации самой дорожной карты.

Дорожная карта — это не график мероприятий, а в первую очередь сборка, которая обеспечивает:

- ♦ синхронизацию и целостность проведения изменений (полнота важнее темпа);
- ♦ комплексность преобразований;
- ♦ подготовку кадров и изменение правил поведения одновременно с изменением процесса.

Шаблон дорожной карты

	1-я неделя	2-я неделя	3-я неделя	№ недели
Какие операции процесса изменяются / удаляются / вводятся новые				
Плановые мероприятия	<ul style="list-style-type: none">• ...• ...• ...• ...• ...	<ul style="list-style-type: none">• ...• ...• ...• ...• ...	<ul style="list-style-type: none">• ...• ...• ...• ...• ...	<ul style="list-style-type: none">• ...• ...• ...• ...• ...
Необходимые ресурсы				
Ответственный				
Что делать, если...				

Рисунок 11. Шаблон для составления дорожной карты

Реализация плана мероприятий

Карта процесса «как будет»

При разработке и реализации плана изменений необходимо учитывать, что идеальное состояние процесса «как должно быть» чаще всего недостижимо из-за множества факторов:

- ♦ отсутствие оборудования желаемых характеристик и необходимости его замены на менее производительное оборудование;
- ♦ недостаточный уровень квалификации исполнителей и отсутствие возможности быстрого повышения квалификации;
- ♦ дефицит исполнителей и необходимость объединять несколько операций в одну или разделять одну операцию между несколькими исполнителями;
- ♦ невозможность быстро изменить нормативные правовые акты—или эти изменения находятся на уровне управления намного выше, чем зона ответственности участника программы.

Поэтому в процессе реализации изменений по совершенствованию процесса формируется карта процесса «как будет».

Важно! Отмечать все расхождения между картой «как должно быть» и картой «как будет».

Устранение барьеров при реализации изменений

В ходе реализации изменений что-то обязательно пойдет не по составленной дорожной карте. Изменения в перечне мероприятий, их последовательности,

длительности реализации, затратах ресурсов допустимы при условии, что фокус внимания команды изменений сосредоточен на достижении конечного результата—таком совершенствовании процесса, при котором повысится уровень и качество жизни жителей.

Соответственно, при реализации и корректировке дорожной карты необходимо постоянно отслеживать, ведут ли предпринимаемые действия к желаемому изменению процесса.

Рекомендуется предварительно составить список ситуаций, которые могут повлиять на успешность реализации дорожной карты, и продумать возможные реакции.

Закрепление изменений

Преодоление сопротивления изменениям

Любое изменение, даже самое положительное, всегда воспринимается человеком как угроза. Вовлечение исполнителей в работу по совершенствованию процесса, разъяснение им смысла проводимых изменений и выгоды для всех участников и жителей является одной из важнейших задач всей реализации дорожной карты.

Для вовлечения сотрудников рекомендуется воспользоваться технологией семи шагов:

- 1) преемственность;
- 2) изменение в знаниях;
- 3) изменение в установках;
- 4) изменение в индивидуальном поведении;
- 5) изменение в групповом поведении;
- 6) закрепление в повседневной практике;

7) планирование нововведений.

Рассмотрим детальнее содержание каждого шага.

1) Преемственность

Необходимо обеспечить преемственность между прежними ценностными установками и новыми:

- новое — результат развития прежнего;
- в новом есть часть труда каждого;
- новое — часть групповых ценностей.

2) Изменение в знаниях

Необходимо своевременно обеспечить и поддержать соответствующие изменения в знаниях и навыках:

- система обучения;
- система оценки;
- система качества.

3) Изменение в установках

Необходимо своевременно обеспечить и поддержать соответствующие изменения в индивидуальных установках:

- понимание нового образца;
- принятие нового образца;
- ввод нового образца в ценностную систему.

4) Изменение в индивидуальном поведении

Необходимо поддерживать усилия исполнителя по выполнению новых правил:

- поддержка следования новому образцу;
- прощение малых ошибок и их совместный разбор;
- позитивный настрой;
- обеспечение обратной связи.

5) Изменение в групповом поведении

Нововведения воспринимаются при условии группового изменения образцов поведения.

Поддержка поведения в группе и поведения группой:

- согласование новых образцов;
- поддержка групповых ценностей;
- создание коалиций.

Принятие нововведений—эволюция, состоящая из маленьких побед:

- реальные позитивные результаты;
- групповая поддержка;
- поступательное движение.

Групповое обучение подразделений:

- единство целей группы;
- общие образцы поведения;
- коалиционная поддержка.

6) Закрепление в повседневной практике

Необходимость нововведений должна быть объяснена всему персоналу. Система внутреннего информирования:

- распространение информации;
- достижение личных целей через достижение общих;
- позитивный настрой;
- работа по принципу «у нас так принято».

7) Планирование нововведений следующего этапа преобразований

Нововведения должны быть связаны в единую логическую цепь:

- взаимосвязь стратегических и оперативных целей;
- согласование личных целей, целей группы и целей организации;
- формулирование объяснения причинно-следственных связей: «почему — потому».

Внимание! Мероприятия по разъяснению смысла изменений и вовлечению участников должны охватывать не только исполнителей, непосредственно задействованных в изменяемом процессе, но и всех, кто так или иначе соприкасается с изменениями. Положительный настрой и информированность крайне важны для успешной реализации и закрепления изменений в повседневной практике.

Рутинизация процесса

Самым лучшим способом закрепить процесс и сделать его выполняемым по умолчанию — это ввести деятельность по исполнению процесса в рутину, когда каждый исполнитель в процессе знает, что:

- ◆ на это выделено время;
- ◆ есть инструкции и стандарт исполнения;
- ◆ есть мониторинг и регулярная отчетность;
- ◆ есть понятные, заранее описанные правила действий в случае отклонения от стандартной ситуации;
- ◆ есть поддержка со стороны владельца процесса: подсказка, дополнительное обучение, разъяснения и другие формы.

Рекомендуется по каждому процессу установить доверительный интервал или допустимые отклонения в порядке выполнения работ.



Рисунок 12. Доверительный интервал

Размер доверительного интервала подбирается индивидуально для каждого процесса. Однако при этом рекомендуется пользоваться подходом «6 Сигма», базирующимся на параметре среднеквадратичного отклонения или рассеивания значений случайной величины относительно ее математического ожидания. При этом по мере повышения уровня зрелости процесса и, соответственно, стабильности его работы доверительный интервал можно уменьшать.

Пример последовательности шагов по совершенствованию процесса

В данной главе предложена последовательность действий по совершенствованию процесса из 15 шагов. Например, такая последовательность действий может быть реализована в программе из пяти рабочих модулей по три дня практической работы в каждом (без учета промежуточных и финальных презентаций представителям заказчика и другим заинтересованным лицам).

Таблица 7

15 шагов совершенствования процесса

№	Стадия изменений	Действие по совершенствованию процесса	Результат действия по совершенствованию процесса	Примеры инструментов для реализации данного действия
1	Выбор объекта	Установление дельты между желаемым и текущим качеством жизни жителей (клиентов, пользователей)	Выбрана область (тема), в которой будет выбран процесс для совершенствования	Проведение гемба-прогулок. Анализ жалоб и обращений. Рейтинги показателей качества жизни. Объективные данные центра управления регионом
2	Выбор объекта	Формулирование гипотез об объектах, вызывающих недовольство жителей (клиентов, пользователей)	Составлен длинный список процессов	Проведение фокус-групп. Анализ исполнительной дисциплины
3	Выбор объекта	Приоритизация объектов и выбор объекта для работы в рамках программы	Составлен короткий список процессов. Выбран процесс для совершенствования	Работа с критериями приоритизации. Прогноз масштаба предстоящих изменений

№	Стадия изменений	Действие по совершенствованию процесса	Результат действия по совершенствованию процесса	Примеры инструментов для реализации данного действия
4	Выбор предмета	Формулирование гипотез о причинах недовольства (предмете работы) жителей (клиентов, пользователей)	Определена группа жителей, являющаяся пользователем выбранного процесса. Сформулировано понимание об ожидаемом жителями результате процесса. Определены критерии качества результата процесса	Ключевые показатели эффективности
5	Выбор предмета	Выделение проблем, мешающих выполнять процесс с необходимым для жителей результатом	Список проблем, мешающих выполнять процесс с требуемым для жителей качеством	Различение – трудность/ сложность/проблема
6	Определение предмета	Приоритизация и выбор проблемы для устранения	Выбрана проблема, которая будет устраняться в ходе практической работы	Оптимизационная задача и критерии оптимизации
7	Определение масштаба	Выдвижение гипотез об «узких» местах выбранного процесса	Составлена карта процесса «как есть». Составлен длинный список возможных «узких» мест	Картирование процесса. Параметризация процесса

№	Стадия изменений	Действие по совершенствованию процесса	Результат действия по совершенствованию процесса	Примеры инструментов для реализации данного действия
8	Определение масштаба	Определение «узких» мест выбранного процесса	Выбор «узких» мест для устранения	Теория ограничения систем. Статистика исполнения процесса
9	Определение масштаба	Подбор инструментов устранения «узких» мест процесса	Выбраны инструменты устранения «узких» мест	Бережливое производство. Методы выравнивания процесса (Дж. Харрингтон)
10	Определение масштаба	Составление карты идеального процесса «как должно быть»	Составлена карта процесса «как должно быть». Определена дельта необходимых изменений	Картирование процесса. Параметризация процесса
11	Разработка плана мероприятий	Составление плана мероприятий по совершенствованию процесса	Составлен план мероприятий по совершенствованию процесса. Составлен перечень помех в реализации плана и перечень мер по их устранению	Составлен план мероприятий по совершенствованию процесса. Составлен перечень помех в реализации плана и перечень мер по их устранению
12	Реализация плана мероприятий	Реализация плана мероприятий по совершенствованию процесса	Выполнение работ по совершенствованию процесса	Еженедельные совещания. Мониторинг хода исполнения. Кружки качества. Инструктаж персонала

№	Стадия изменений	Действие по совершенствованию процесса	Результат действия по совершенствованию процесса	Примеры инструментов для реализации данного действия
13	Реализация плана мероприятий	Получение подтверждения проведенных изменений процесса от жителей (клиентов, пользователей)	Выполнен замер усовершенствованного процесса: качество результата; качество исполнения	Проведение фокус-групп. «Контрольная закупка». Анализ реакции в социальных сетях
14	Закрепление изменений	Закрепление и обеспечение необратимости проведенных изменений в процессе	Подготовлен пакет мер по закреплению усовершенствованного процесса	Автоматизация, изменение правил работы ИТ-решений. Внедрение НПА. Внедрение «запретов» на неправильные действия. Назначение владельца процесса
15	Закрепление изменений	Обеспечение стабильности работы процесса и встраивание механизма постоянного совершенствования в процесс	Процесс работает в заданном режиме	Кружки качества. Установление «доверительного интервала». Нагрузочное тестирование

Для прохождения каждого шага в рамках практической работы необходимо организовать освоение соответствующего инструментария. Коммуникативные техники, позволяющие познакомить участников программы с изложенными выше инструментами и помочь им продвинуться в совершенствовании процессов, представлены в следующем разделе.

Методы и инструменты практической работы (коммуникативные техники)

Организация рабочих групп

Минимальный и максимальный размер групп

Для повышения эффективности освоения знания и инструментов совершенствования процессов рекомендуется объединять участников программы в группы. Базовой численностью считается группа от пяти до девяти человек. Это наилучшая численность с точки зрения групповой динамики, плотного общения, знакомства и обмена опытом самих участников, а также организации взаимодействия с модератором.

Для отдельных видов коммуникации участники могут быть собираемы как в меньшие по размеру группы (два-четыре человека), так и большие по размеру группы (до 15 человек). При этом группы численностью два, три или четыре человека рекомендуется применять только для игропрактик или для специальных форм взаимной экспертизы (см. далее). Предельным размером группы следует считать 15 человек, так как при большей численности становится практически невозможным организовать участие каждого в обсуждении, и отдельные участники такой большой группы выпадают из работы (в том числе из поля внимания модератора).

Принципы и способы группировки участников в ходе программы

Рекомендуется перемешивать участников, чтобы они работали в разных составах. Так они, во-первых, лучше познакомятся друг с другом, а во-вторых, будут более продуктивно обмениваться опытом.

Соответственно, организаторы программы должны так рассчитать число изменений состава рабочих групп, чтобы с учетом всех организационных факторов каждый участник хотя бы раз оказался в группе с любым другим участником.

В рамках практической работы рекомендуется объединять участников по одному из способов, влияющих на качество результата:

- ◆ по подобию выбранной темы;
- ◆ противоположности выбора темы;
- ◆ сомасштабности управляемых объектов (например, управления муниципальными образованиями примерно одной численности населения).

Также для выявления лидеров и отстающих и для проверки проявления участниками их компетенций можно объединять их по уровню активности, проявленной в ходе предыдущего модуля или работы между модулями.

Для участия в других видах активностей образовательной программы можно использовать следующие способы:

- ◆ по номерам в списке (1, 11, 21...);
- ◆ алфавиту (первые буквы фамилии);
- ◆ алфавиту (первые буквы имени);
- ◆ алфавиту (первые буквы отчества);

- ♦ первой букве названия населенных пунктов, которые представляют участники;
- ♦ дате рождения. Например, все родившиеся первого числа месяца, затем все родившиеся второго числа месяца — и так далее;
- ♦ месяцу рождения;
- ♦ федеральным округам или по региону.

Форматы практической работы

- ♦ установка на практическую работу;
- ♦ методическая консультация;
- ♦ индивидуальная работа;
- ♦ групповые обсуждения;
 - ✓ взаимная экспертиза;
 - ✓ игропрактика;
 - ✓ рефлексия.

Установка на практическую работу

Установка на практическую работу проводится для объяснения участникам задания. Задание должно содержать:

- ♦ цель конкретной практической работы;
- ♦ место практической работы в общей логике продвижения к результату;
- ♦ объяснение формы работы и формы оформления результата (шаблон, образец);
- ♦ организационную информацию (время на выполнение задания, место для работы в помещении).

Методическая консультация

Методическая консультация проводится для ознакомления участников с инструментами, предлагаемыми для совершенствования процессов. Методическая консультация может дополнять установку на практическую работу.

Рекомендуется в ходе одной методической консультации знакомить участников только с одним инструментом совершенствования процессов.

Пример методической консультации по совершенствованию процессов приведен в приложении 7.

Индивидуальная работа

Работа с чистым листом (длинный список)

Данная форма работы предполагает составление участником без общения с другими участниками максимально длинного списка сущностей по критерию, заданному на установке. Принцип чистого листа позволяет человеку заново вспомнить и структурировать информацию, содержащуюся у него в голове. Этот принцип позволяет человеку мыслить самостоятельно, без влияния чье-то предвзятого мнения.

Принцип «длинного списка» нужен для того, чтобы стимулировать память. Особенности работы памяти таковы, что сначала вспоминается что-то очевидное, банальное, лежащее на поверхности, а новое и важное формулируется только после 10, а то и 15 перечисленных сущностей. Поэтому задание на составление «длинного списка» должно содержать требование составить список как минимум из 20 позиций.

Рекомендуется выделять на данную работу от 10 до 25 минут. За меньшее время участник не успевает скон-

центрироваться и вспомнить все, что знает по заданной теме. Больше время редко позволяет человеку вспомнить что-то еще по теме без дополнительного обсуждения с другими участниками или разбора с модератором.

По принципу «работы с чистым листом» построены и другие мнемонические техники, например задание нарисовать от руки карту города, выделяя на ней наиболее значимые с точки зрения участника объекты.

Работа с критериями расстановки приоритетов (короткий список)

Данная форма работы предполагает выбор участником из предложенного списка нескольких сущностей. Выбор участник может делать из своего «длинного списка», составленного им ранее, из «длинного списка» другого участника или из перечня, предложенного модератором.

Рекомендуется вводить два ограничения: первое — на длину короткого списка (не более пяти позиций) и второе — на время выбора (не более 10 минут). Ограничения заставляют мозг работать в интенсивном режиме.

Основное в работе с коротким списком — это разбор с модератором. Суть разбора в ретроспективном обсуждении:

- ♦ как участник осуществил свой выбор;
- ♦ какие критерии он установил для выбора (принцип расстановки приоритетов);
- ♦ действительно ли выбор надо делать по этому критерию/критериям или надо их поменять и как тогда будет составлен короткий список.

Работа с коротким списком заканчивается, когда участник после разбора с модератором еще раз индивидуально изучает свой короткий список и либо сохраняет, либо меняет его. На эту фиксацию достаточно выделить пять минут.

Работу с коротким списком можно сочетать с другими формами работы, например взаимной экспертизой. В этом случае короткий список передается другому участнику для дополнения или вычеркивания сущностей, которые другому участнику кажутся необходимыми или, напротив, неважными.

Работа с шаблонами

Данная форма работы предполагает структурирование участником информации определенным образом.

Шаблон может содержать:

- ♦ визуальный порядок размещения информации;
- ♦ языковые правила формулирования информации.

Рекомендуется при работе с шаблонами демонстрировать участникам эталон заполнения, отражающий полную и качественную работу. Шаблоны—удобный способ демонстрации участникам инструментов совершенствования процессов и отражения прогресса в работе участника.

При работе участников с бумажными шаблонами во время модуля шаблоны должны быть распечатаны и предоставлены участникам перед выполнением задания. Рекомендуется печатать на 10% больше шаблонов на случай порчи или необходимости отдельным участникам занести в шаблон больше информации.

Примерами шаблонов являются:

- ◆ шаблоны представления прогресса участника на одной странице;
- ◆ шаблон карты процесса;
- ◆ шаблон презентации итогов практической работы.

Перечисленные шаблоны находятся в приложении 8.

Групповые обсуждения

Знакомство

Форма работы в большой или малой группе, предполагающая обмен участниками информацией, значимой с точки зрения реализации практической работы.

Знакомство проводится как последовательное короткое выступление каждого участника группы с сообщением всем остальным заданного ведущим перечня параметров. При этом всем участникам предоставляется примерно равное время на выступление.

Обязательными в ходе знакомства являются:

- ◆ имя и фамилия;
- ◆ значимая в данном контексте личная информация, например должность, время пребывания в должности, основные достижения и др.;
- ◆ значимая для программы информация, например цели и ожидания от практической работы, релевантный опыт и др.

Как правило, данная форма используется в самом начале, что стало причиной ее названия. Однако по данной форме можно проводить обсуждения и в других случаях, когда необходимо, чтобы

все участники обсуждения были в контексте происходящего у остальных:

- ♦ обмен информацией о своем прогрессе между модулями;
- ♦ обмен информацией с «новичками» в случае, если состав группы был изменен.

Рекомендуется выделять на данную форму работы время из расчета не менее одной и не более трех минут на участника группы.

Разбор кейса, заданного ведущим (методический разбор)

Форма работы в большой или малой группе

Разбор кейса, заданного ведущим, проводится для демонстрации участникам эталонного образца качественной или некачественной работы, а также для того, чтобы обратить внимание участников на особенности предлагаемых инструментов совершенствования процессов.

Разбор кейса состоит из трех частей:

- 1) демонстрация кейса и сообщение всей необходимой и значимой информации;
- 2) предложение участникам формы разбора;
- 3) фиксация значимых для продвижения участников к результату практической работы пунктов.

Есть две формы разбора кейса, заданного ведущим:

- 1) участники высказывают свои суждения;
- 2) участники задают вопросы на уточнение и прояснение.

Разбор кейса может включать предварительное обсуждение участниками в малых группах своих суждений или вопросов, которые они хотят задать. С точки

зрения качества группового обсуждения важно преодолеть естественное сопротивление участников новой информации.

При разборе кейса может быть задействована онлайн-форма сбора обратной связи как с немедленным выведением на экран информации для всех участников, так и с последующей обработкой и предоставлением информации участникам позже.

Рекомендуется выделять на разбор кейса не менее 25 минут.

Разбор кейса одного из участников (методический разбор)

Форма работы в большой или малой группе

Разбор кейса участника проводится для проверки, насколько участники поняли и освоили тот или иной инструмент совершенствования процесса и особенности его использования. Разбор кейса состоит из четырех частей:

- 1) задание участникам и выдача шаблона для работы;
- 2) предоставление участникам времени на подготовку своего кейса по заданному шаблону;
- 3) разбор кейса участника;
- 4) предоставление участникам времени на внесение корректировок в свой кейс по итогам разбора.

В ходе разбора необходимо выделить три элемента:

- 1) то, что заполнено правильно и свидетельствует о понимании участниками изучаемого инструмента совершенствования процесса;
- 2) то, что заполнено неправильно и требует дополнительных инструкций для участников;

- 3) то, что требует уточнения или детализации и должно быть обсуждено позже.

Подготовка кейса может выполняться как индивидуально, так и в малых группах. Разбор кейса рекомендуется делать в общей группе.

С точки зрения качества группового обсуждения важно преодолеть стремление участников обсуждать частности персональных кейсов, а не суть изучаемого инструмента совершенствования процесса.

Рекомендуется выделять на разбор кейса не менее 35 минут.

Ретроспективный разбор

Форма работы в большой или малой группе

Суть ретроспективного разбора в реконструкции форм и инструментов работы, которые применяли участники для решения своих задач по совершенствованию процессов. Особенность работы в том, что чаще всего человек выполняет рабочие задачи нативно, опираясь на имеющийся опыт и отточенные навыки.

Однако для того чтобы участники действительно освоили новые инструменты и ввели их осознанно в свою повседневную практику, необходимо переключить их из состояния «я работаю» в состояние «я наблюдаю, как я работаю».

В зависимости от ситуации на эту работу выделяется от 15 до 60 минут.

По итогам обсуждения рекомендуется формирование карты форм и инструментов, примененных участниками в своей работе, как артефакта коллективного опыта.

Взаимная экспертиза

Принцип взаимной экспертизы

Есть всего три источника инструментов для работы:

- 1) изучение инструментов, разработанных ранее и зарекомендовавших себя в многочисленной практике;
- 2) разработка новых инструментов;
- 3) обмен персональным опытом.

Практическая работа по совершенствованию процессов использует два из этих источников:

- 1) пакет инструментов бережливого производства;
- 2) опыт участников программы.

Применение взаимной экспертизы опирается на следующие предпосылки:

- ♦ участники программы точно имеют практический опыт, и задача организации практической работы — выделить его, структурировать и ввести в осознанную практику;
- ♦ обмен опытом позволяет участникам видеть прогресс друг друга;
- ♦ обмен опытом повышает включенность участников в практическую работу.

Максимизация эффекта от обмена опытом — в фиксации, структурировании и опубликовании для всех участников практической работы. Поэтому любой формат взаимной экспертизы, проводимый хоть в парах, хоть на всю большую группу участников, должен заканчиваться артефактом совместной работы, который впоследствии становится достоянием всех участников практической работы.

Любая форма взаимной экспертизы может сочетаться с методическим разбором кейса одного из участников.

Перекрестная экспертиза

Форма взаимной экспертизы, предполагающая работу участников в парах, в ходе которой они предоставляют друг другу свои материалы (наработки по совершенствованию процессов).

Результатом такой работы должны стать:

- ◆ рекомендации друг другу по работе над совершенствованием процессов, зафиксированные на индивидуальных шаблонах участников;
- ◆ рекомендации, которые пара предоставляет всем участникам программы.

Для сбора общего экрана рекомендаций можно использовать как онлайн-формы обратной связи, так и бумажные стикеры.

Рекомендуется выделять на перекрестную экспертизу не более 25 минут, из которых обсуждение в паре не более 15 минут.

«Вертушка»

Форма работы предполагает, что участники в составе малых групп экспертируют и дополняют материал других малых групп.

Форма работы состоит из трех частей:

- 1) подготовка участниками материала в малых группах на основе инструмента совершенствования процесса, который визуализируется на экране;

- 2) предоставление комментариев участниками друг другу;
- 3) фиксация полученных комментариев.

Предоставление комментариев предполагает, что каждая малая группа последовательно дополняет материал всех других малых групп. Соответственно, при предоставлении комментариев малые группы двигаются по кругу.

Вертушка может проводиться в двух вариантах:

- 1) у экрана с информацией, подготовленной малой группой, остается один или два человека — докладчик, объясняющий информацию для других малых групп, и участник, принимающий дополнения;
- 2) у экрана с информацией, подготовленной малой группой, не остается никого, и комментаторы дополняют информацию только на основе имеющейся информации.

Рекомендуется на подготовку экрана выделять не более 20 минут.

Время на взаимную экспертизу зависит от числа малых групп и времени на одно обсуждение. Рекомендуется на одно обсуждение выделять не менее трех, но не более девяти минут.

«Стратег — Критик — Философ» (взаимная экспертиза)

Взаимная экспертиза «Стратег — Критик — Философ» (СКФ) имитирует переговоры о продаже.

В СКФ решаются три задачи:

- 1) презентация решения (идеи, продукта) с обоснованием исключительности этого решения;

- 2) критика решения с указанием на все слабые и узкие места в презентации;
- 3) выбор победителя на основе неявных критериев — с обоснованием этого выбора.

В СКФ каждый участник пробует себя во всех трех ролях.

СКФ построена на основе «длинного» высказывания, то есть запрещено перебивать говорящего, даже если он замолчал и подбирает аргументы, пока его время не вышло.

СКФ начинается с распределения всех участников по тройкам так, чтобы в одной тройке не было участников, работавших ранее в одной группе.

После этого участников знакомят с ролями (их задачей на игру), системой оценивания и порядком высказывания.

Роли участников:

- ◆ Стратег. Безусловная защита. Заявляет тезис. Защищает тезис, используя любые аргументы, и не критикует себя, даже если чувствует слабость. Защищает полезность и перспективность своего решения.
- ◆ Критик. Безусловная атака. Дисквалифицирует тезис, используя любые аргументы, даже если тезис сильный. Задает вопросы, указывает на моменты, делающие тезис неверным. Экономит время и ресурсы заявителя, указывая на очевидные ошибки.
- ◆ Философ. Оценка результата. Оценивает тезис с учетом вопросов и контртезисов, фактически определяет, чья позиция сильнее. Оценивает важность и необходимость тематики вообще и степень готовности к обсуждению этого смысла.

Система оценивания простая:

- ◆ Стратег 3 / Критик 0.
- ◆ Стратег 0 / Критик 3.

Система оценивания сложная:

- ♦ Стратег 5 / Критик 0—тезис безусловный. Критика и вопросы тезису не повредили.
- ♦ Стратег 3 / Критик 1—тезис сильный. В критике и вопросах есть серьезные замечания, требующие переосмысления.
- ♦ Стратег 1 / Критик 3—тезис интересный. В текущем формате неустойчив к критике и вопросам.
- ♦ Стратег 0 / Критик 5—тезис слабый, бесполезный, частный. Тезиса нет.

В обеих системах оценивания другие варианты распределения очков запрещены. Это сделано для того, чтобы при подсчете суммы баллов на большое число участников можно было выделить явных лидеров как в качестве презентации, так и в качестве критики.

Рекомендуется распечатать и выдать каждой тройке участников бланк для оценок.

Раунд (оценки выставляются по вертикали)				
	I	II	III	Сумма
Фамилия/ Проект	Стратег	Философ X	Критик	
Фамилия/ Проект	Критик	Стратег	Философ X	
Фамилия/ Проект	Философ X	Критик	Стратег	

Последовательность высказывания неизменна, однако ведущий практической работы может менять время, выделяемое на раунд. При этом время на раунд устанавливается в начале и неизменно в ходе всей взаимной экспертизы, так как участники должны быть в равных условиях.

Расчет времени на раунды СКФ

Последовательность выступлений	Длинный сценарий, мин	Короткий сценарий, мин
Стратег	3	2
Критик	2	1
Стратег	2	1
Философ	1	1
Переход хода	1	-
Итого на раунд	9	5
Итого на СКФ	27	15

СКФ ведет ведущий практической работы, объявляя переход хода по таймеру.

В ходе СКФ необходимо следить, чтобы участники говорили в строго отведенное их текущей роли время. Если есть время, то рекомендуется проводить СКФ два раза подряд с перерывом в 10–15 минут между взаимными экспертизами, в ходе которых участники индивидуально работают над улучшением своей презентации. В таком случае после проведения второй взаимной экспертизы необходимо провести с участниками обсуждение — насколько изменилась их презентация как с точки зрения аргументации, так и с точки зрения подачи.

«Тематические клубы»

Тематические клубы — это объединение участников по схожести рассматриваемых ими тем практической работы.

Тематический клуб необходим:

- ♦ для взаимной поддержки участников в том, что выбранная ими тема актуальна и имеет решение;

- ♦ обмена информацией, данными, нормативными документами и другими полезными сведениями, собранными для решения задачи;
- ♦ обмена лучшими практиками;
- ♦ обмена своими трудностями и путями их преодоления.

Время на обсуждение определяет ведущий практической работы. Рекомендуется выделить от 30 до 60 минут.

Рекомендуется проводить обсуждения в тематических клубах не менее двух раз за время программы, чтобы участники видели прогресс друг друга и могли обменяться найденными ими решениями.

Результаты обсуждения в тематических клубах фиксируются в виде перечней проблем, рекомендаций, вопросов, требующих анализа или договоренностей о взаимных консультациях между модулями.

Тематическое обсуждение

Тематическое обсуждение проводится по острым, интересующим участников темам, например трудности при реализации изменений и пути их преодоления.

Цель: преодолеть конкретные сложности, найти решения вроде бы нерешаемых вопросов. Смысл и суть формата: обсуждение того, что важно, с теми, кому интересно.

Развиваемые компетенции участников:

- ♦ самостоятельное определение важного здесь и сейчас;
- ♦ самостоятельная организация конструктивного обсуждения.

Порядок проведения тематического обсуждения:

- 1) заявление тем;
- 2) распределение участников по темам;
- 3) обсуждение в группах с фиксацией основных тезисов;
- 4) общее обсуждение с дополнениями информации из зала.

Заявление тем:

- ◆ проводится в большой группе;
- ◆ рекомендуется давать участникам время на подготовку тем;
- ◆ общее число принимаемых к обсуждению тем должно быть таково, чтобы образовавшиеся микрогруппы не могли быть меньше или больше рекомендованной данными методическими рекомендациями численности (то есть меньше четырех и больше 15 человек).

Пример способа заявления темы (речевая формула, структурирующая мысли): «При подготовке/проведении изменений я столкнулся с [чем-то], которое не знаю, как решить».

Распределение участников по темам:

- ◆ проводится самозаявлением участников;
- ◆ при этом необходимо следить, чтобы в группах было не менее пяти, но не более 15 человек, иначе обсуждение станет непродуктивным.

Обсуждение в группах с фиксацией основных тезисов

Общее обсуждение с дополнениями информации из зала. Дополнение информации рекомендуется делать или в онлайн-формате, или с помощью стикеров, собираемых на один экран.

Дополнительные рекомендации по проведению тематического обсуждения:

- ♦ число тем должно примерно соответствовать числу постоянных малых групп;
- ♦ «голосование ногами», то есть места для обсуждения вновь образовавшихся групп должны располагаться на достаточной дистанции, чтобы участники могли встать со своих мест и перейти в место для обсуждения;
- ♦ обсуждение лучше проводить стоя;
- ♦ модератор структурирует дискуссию (предмет, объект, границы, барьер/решение);
- ♦ резюме обсуждения фиксируется по шаблону.

Рекомендуется выделять на все части работы не более 60 минут: до 15 минут на объяснение формата и заявление тем, не более 15 минут—на обсуждение темы в малой группе и оставшееся время—на общее обсуждение и фиксацию итогов.

Игропрактика в практической работе

Задачи, решаемые с помощью игропрактики

Игропрактика— это способ быстро, дешево и безопасно имитировать реальную деятельность и за счет этого совершенствовать ее. С помощью игропрактики можно:

- ♦ исследовать имеющийся процесс и выявлять его «узкие» места;
- ♦ проектировать новый процесс, подбирая наилучшее сочетание операций под разные условия работы;

- ♦ проверять работоспособность и устойчивость работы нового процесса;
- ♦ готовить исполнителей процесса.

Принципиальная схема игропрактики

Игропрактика строится вокруг трех оснований:

- 1) Выделение основных характеристик реальной деятельности. Самое важное—не пытаться имитировать реальную деятельность во всей своей полноте и сложности, а вместо этого выделить не более двух-трех характеристик, которые и лягут в основу модели.
- 2) Создание модели, которая позволяет быстро, безопасно и дешево имитировать эту деятельность. Самое важное, чтобы модель позволяла имитировать деятельность в широком диапазоне параметров.
- 3) Разбор и рефлексия полученных результатов имитации. Самое важное—ответ на вопрос, как результаты игры будут применены в реальной деятельности.

«Счет до 40»

Игропрактика на отработку внимательности и синхронизации командного взаимодействия.

Цель: досчитать до 40 как можно быстрее.

Число игроков: от 5 до 9.

- 1) Игроки становятся в круг. Счет идет по очереди, по кругу в любую сторону.

- 2) Числа произносятся голосом. Но вместо чисел, которые кратны 3 (3, 6, 9, 12...) или содержат тройку (13, 23 и пр.), надо хлопнуть в ладоши.
- 3) Кроме того, если число содержит два и более признаков для хлопков, то хлопнуть в ладоши требуется соответствующее число раз (30—два хлопка, 33—три хлопка).

Если при счете сбились, то счет начинается заново:

- произнесли число вслух вместо хлопка или наоборот;
- произнесли число или хлопнули не в свой черед;
- хлопнули два раза вместо одного, и наоборот.

Более сложная версия игры—каждый раз при подсчете делать это по кругу в другую сторону.

«Поле связности»

Игропрактика представляет собой имитацию взаимодействий в сложноорганизованном коллективе. Суть игры—в поиске правильной формы организации работы коллектива. Умения, развиваемые в игре:

- ◆ исполнение инструкции;
- ◆ самостоятельная организация конструктивного обсуждения;
- ◆ синхронизация реализации многих процессов.

Вводная. Вы коллектив, в котором есть много подразделений. Весь коллектив занят выполнением множества процессов. Все стараются делать свою работу хорошо, но даже маленький сбой приводит к резкой критике жителей и оценке качества вашей работы «по худшему результату».

Важно! Соблюдение инструкций на всю игру и заданий на ход. При их невыполнении ведущий останавливает игровой ход, и его придется переигрывать.

Игровое действие. Вы в команде «организатор и технолог» собираете с поля карточки установленным заданием способом.

Задача игры неизменна. Каждая команда должна собрать наибольшее возможное количество карточек.

Инструкции, действующие все время игры:

- ♦ вся игра выполняется в молчании. Говорить может тот и тогда, кому и когда это явно разрешил ведущий;
- ♦ в команде «организатор» НЕ может трогать карточки руками, у «технолога» глаза закрыты платком, концы которого держит «организатор». Разрывать контакт запрещено;
- ♦ во время сбора карточки собираются строго по одной и кладутся в ладонь последовательно по мере сбора.

Задание 1. Каждая команда должна собрать наибольшее возможное количество карточек.

Задание 2. Каждая команда должна собрать наибольшее возможное количество карточек, не повторяясь в цвете между соседними.

Задание 3. Каждая команда должна собрать наибольшее возможное количество карточек, не повторяясь в цвете между соседними, так, чтобы в последовательности была хотя бы одна карточка с меткой.

Задание 4. Каждая команда должна собрать наибольшее возможное количество карточек, не повторяясь в цвете между соседними, так, чтобы в последовательности была хотя бы одна карточка с меткой. В каждой «линии» общей выкладки должно быть не более четырех карточек с меткой.

Задание 5. Каждая команда должна собрать наибольшее возможное количество карточек, не повторяясь в цвете между соседними, так, чтобы в последовательности была хотя бы одна карточка с меткой. В каждой «линии» общей выкладки должно быть не более четырех карточек с меткой. И они не должны повторяться.

«Хожждение по граблям»

Игропрактика, имитирующая реализацию плана мероприятий по изменению процесса, определение трудностей, которые могут встретиться в ходе этого пути.

В игру участники могут играть индивидуально или объединившись в мини-группы.

Установка на игру для участников:

- ♦ вы не знаете, что точно произойдет, но можете подготовиться к любой мыслимой и немыслимой неожиданности и обратить ее на дело совершенствования процесса;
- ♦ в течение пяти минут подготовки к игре составьте как можно более длинный список всего, что может помешать реализовать план изменений;
- ♦ будут по очереди называться трудности, которые могут встретиться при реализации планов изменений, и ведется подсчет очков.

Цель игры — набрать как можно больше очков. Очки набираются в одном из двух случаев:

- 1) на предложенную трудность не нашлось ни одного решения. 10 очков тому, кто заявил такую трудность;
- 2) такая трудность есть и у других участников. По одному очку каждому участнику или малой группе участников, которые имели трудность в списке.

Порядок озвучивания трудностей может быть любой:

- ◆ по порядку участников или малых групп;
- ◆ участник, называвший трудность, на свой выбор называет другого участника или малую группу;
- ◆ по выбору ведущего.

Полезный итог игры: общий перечень трудностей.

«Хождение по граблям» может иметь расширенную версию, предполагающую предложение идей по преодолению трудностей.

В этом случае игра должна иметь дополнительный ход. После озвучивания трудности каждый участник или малая группа могут написать варианты ее разрешения. В этом случае очки победы считаются и за генерацию ответов.

Игра может быть реализована также в цифровом виде, например с помощью телеграм-канала, онлайн-опроса обратной связи и формы обратной связи.

«Борьба мифов» (продвижение информационной повестки)

Игропрактика, имитирующая взаимодействие органов власти с жителями и поиск правильного языка донесения информации, удовлетворяющего запросам разных групп жителей.

Цели игры:

- ◆ для жителей—добиться, чтобы городская администрация решала их проблемы;
- ◆ для власти—повысить одобрение жителями их деятельности.

В начале игры заявляется тема, которая будет предметом обсуждения между жителями и властью.

Участники разделяются на две группы:

- ♦ первая группа играет за жителей и представляет их интересы и отношение к обсуждаемой теме;
- ♦ вторая группа играет за власть и пробует донести свои решения так, чтобы жители остались довольны.

Группа «жители» должна быть больше по численности, чем группа «власть». Это позволяет разделить группу «жители» на несколько подгрупп, представляющих интересы и запросы разных жителей. В каждой подгруппе «жителей» должно быть не менее пяти и не более семи участников.

Численность группы «власть» не должна быть меньше 10 и больше 15 человек.

В ходе игры и группа «жители», и группа «власть» взаимно оценивают друг друга в соответствии с тем, насколько удовлетворены их ожидания. Власть оценивает жителей в виде бюджетного финансирования, выделяемого на обсуждаемые темы. Жители оценивают власть в виде голосования за или против от каждой подгруппы в зависимости от попадания в темы, интересующие жителей.

Игра должна длиться не менее трех и не более пяти ходов. Оптимальное число — три хода, это позволяет всем участникам понять механизм информационного взаимодействия. Каждый ход состоит из трех частей:

- 1) Жители высказываются по интересующим их темах на информационных площадках. Число информационных площадок может быть любым. Рекомендуется делать две-четыре информационных площадки, имитирующие различные реальные площадки: телевидение, пресса, социальные сети и т. д.
- 2) Власть отслеживает сообщения жителей и принимает решения так, чтобы жители остались довольны.

- 3) Жители оценивают, насколько власть попала в их ожидания.

Рекомендуемый порядок проведения игры:

- 1) подготовка к игре. Подгруппы жителей изучают свои интересы и особенности функционирования информационных площадок — пять минут;
- 2) игровые ходы — 20 минут каждый;
 - подгруппы жителей генерируют информационные сообщения и голосуют за сообщения друг друга — 10 минут;
 - власть выбирает и озвучивает темы, которые поддержит в виде бюджетного финансирования — пять минут;
 - жители голосуют за действия администрации, одобряя их или не одобряя в зависимости от того, профинансировала ли власть их интересы — пять минут;
- 3) завершение игры — 10–15 минут. Разбор и обратная связь.

Рекомендации по проведению игры:

- ♦ подгруппа жителей может распределяться между группами участников случайным образом;
- ♦ у каждой подгруппы жителей должно быть три-пять интересов, сформулированных так, чтобы они пересекались с интересами других подгрупп. Всего интересов должно быть не более чем вдвое больше числа интересов одной подгруппы;
- ♦ дополнительно можно вводить в игру разные ограничения, например:
 - каждая подгруппа жителей имеет ограниченную или неограниченную возможность генерации информационных сообщений;

- каждая группа жителей имеет ограниченную или неограниченную возможность голосовать за сообщения других подгрупп;
- тема должна быть в топе на нескольких или всех информационных площадках;
- власть может выбирать просто понравившуюся тему, тему в топе или тему, набравшую не менее чем определенное число голосов;
- жители голосуют за или против действий власти в целом или по каждому принятому властью решению.

Неявные приемы игры, не объявляемые участникам, но допустимые в игре, если участники самостоятельно или с подсказкой найдут этот прием:

- ◆ подгруппы жителей могут общаться между собой;
- ◆ пока подгруппы жителей обсуждают свою информационную повестку, представители власти могут общаться с ними, пытаться не только узнать, что жителей интересует, но и повлиять на генерируемые ими сообщения.

Общее время игры от 30 до 60 минут.

Рефлексия

В общем виде рефлексия — это присвоение полученного опыта и превращение его в знание, то есть — определение, что и как будет применено на практике.

Рефлексию рекомендуется проводить:

- ◆ после каждого значимого блока информации, полученного участником, например выделяя пять минут в конце каждой лекции, мастер-класса или встречи с ключевыми спикерами;
- ◆ в конце каждого дня и в конце модуля в целом;

- ◆ по итогам практической работы. Форм рефлексии несколько:
 - ✓ рефлексия в виде эссе на заданную тему;
 - ✓ рефлексия с помощью быстрых опросов;
 - ✓ рефлексия с помощью разбора произошедшего.

Ведущий практической работы может выбрать форму по своему усмотрению.

Одной из наиболее распространенных форм рефлексии является обсуждение с участниками произошедшего в трех разрезах. Участникам последовательно предлагается:

- ◆ обсуждение полученных эмоций и впечатлений;
- ◆ методический разбор происходившего;
- ◆ генерация рефлексивных выводов.

Методический разбор произошедшего — фактически, информация для организаторов практической работы по ее улучшению, а рефлексивные выводы — то, что участники планируют использовать в реальной деятельности.

При ограниченности времени на рефлексии дня или модуля в целом можно рефлексии провести в виде быстрого опроса:

- ◆ оценка уровня физической истощенности;
- ◆ оценка уровня эмоциональной усталости;
- ◆ оценка уровня организационного (не)довольства;
- ◆ оценка уровня интеллектуальной пресыщенности.

Шкала оценки может быть любой от просто «да/нет» до пяти-, семи- или десятибалльной.

Трекинг

Суть трекинга — сопровождение и поддержка участника в ходе выполнения им практического задания по совершенствованию процесса.

Трекинг состоит из трех форм работы:

- 1) план заданий до достижения результата и описание заданий;
- 2) формы сбора обратной связи, отражающие прогресс участника;
- 3) периодические структурированные обсуждения с модератором.

Кроме этого, организационно и технологически в трекинг заложены следующие формы поддержки:

- ◆ Чат малой группы участников, сопровождаемых одним модератором, используемый для организации работы, для распространения дополнительных инструментов работы, взаимной экспертизы и взаимной поддержки участниками. Чат — это способ участника получить дополнительную консультацию.
- ◆ Запрос на методическую консультацию к методисту практической работы.

Реализация участником практической работы предполагает обязательное создание им собственной команды по совершенствованию процесса.

План заданий для достижения результата

Ведущий практической работы составляет рекомендуемый план достижения результата, где требованием является цель практической работы, а огра-

ничением—общая продолжительность программы и число учебных модулей.

План рекомендуется составлять с детальностью до одной или двух недель.

План должен включать в себя организационные задачи и задания по совершенствованию процесса.

Организационные задачи повторяются:

- ◆ проведение рабочей группы со своей командой;
- ◆ проведение встреч с пользователями совершенствуемого процесса;
- ◆ заполнение автоматизированных форм оценки прогресса;
- ◆ проведение встречи с модератором;
- ◆ другие подобные действия.

Задания по совершенствованию процесса обновляются по мере продвижения участника к результату. Каждое задание должно иметь материальный артефакт (результат), позволяющий всем заинтересованным оценить прогресс участника.

Таблица 9

Пример перечня заданий на 15 временных периодов

Период №	Задание	Артефакт
1	Сбор всех доступных данных о процессе. Составление гипотез о том, какой информации не хватает	Запрос на дополнительную информацию
2	Изучение восприятия процесса пользователями	Описание процесса глазами пользователя
3	Определение границ процесса и числа подразделений/организаций, задействованных в процессе	Определение границ процесса. Определение показателя качества результата
4	Изучение восприятия процесса участниками	Описание процесса глазами участников
5	Картирование процесса до операций	Карта процесса «как есть» (общее описание)
6	Определение необходимых характеристик процесса для его совершенствования. Детализация операций в процессе по определенным характеристикам	Карта процесса «как есть» (детальное описание). Перечень «узких» мест
7	Моделирование идеального процесса	Карта процесса «как должно быть» (идеальное описание)
8	Изучение актуального наличия инструментов, решений и ресурсов реализации процесса	Перечень доступных средств совершенствования процесса

Период №	Задание	Артефакт
9	Моделирование реально возможного процесса	Карта процесса «как будет» (целевое состояние)
10	Подготовка регламентов описания процесса	Пакет регламентов в обеспечение процесса
11	Подготовка плана мероприятий по изменению процесса	План-график изменений
12	Организация и проведение мероприятий по изменению процесса	Назначение владельца процесса и передача управленческих инструментов
13	Проверка того, что процесс работает в новых условиях и выдает желаемый результат. Доработка процесса	Анализ функционирования процесса (контрольный замер)
14	Проверка, что процесс соответствует желаемым параметрам качества исполнения и качества результата	Анализ устойчивости процесса (замер эффективности встроенного мониторинга)
15	Получение обратной связи от пользователей	Замер удовлетворенности пользователей

Ведущий практической работы может по своему усмотрению вводить для модераторов и участников дополнительные источники как в части совершенствования процессов, так и в части коммуникативных техник.

Периодические обсуждения с модератором

Организационно: идеально, если у участника есть план и обсуждение идет с планом перед глазами.

Содержательно модератор всегда обсуждает одни и те же вопросы:

- ◆ Что было запланировано на истекший период;
- ◆ Что получилось / что не получилось / что решили убрать из плана / что новое появилось в плане;
- ◆ Какие препятствия возникли для реализации плана;
- ◆ Как совершенные действия повлияли на продвижение к результату;
- ◆ Что планируется далее и как это должно повлиять на продвижение к результату;
- ◆ Какие есть дополнительные запросы?

Все вопросы выглядят как задаваемые из организационной рамки. Но на самом деле они рефлексивные и призывают задуматься о том, что вообще делается ради достижения результата.

При этом фактически обсуждается не сам перечень выполненных работ, а:

- ◆ смог ли участник организовать свое рабочее время так, чтобы заниматься совершенствованием процесса;

- ◆ смог ли участник вовремя отказаться от лишних работ, добавить нужные, сориентироваться в ситуации, поменять исследуемую гипотезу;
- ◆ смог ли участник выделить, что ему мешает в продвижении к результату, и сформулировать запрос на помощь;
- ◆ и главное, как сделанное приближает участника к достижению результата?

Организацию обсуждения рекомендуется проводить с участником и его командой. Если обсуждение с участием команды невозможно, то оно проводится только с участником. Обсуждение без участника (только с членами его команды) проводить запрещено.

Рекомендация. Вести назначение встреч и краткие отчёты о ходе работ в общем чате участников, так как это стимулирует всех соблюдать график работ (эффект соревновательности, эффект наблюдателя).

Рекомендуется проводить не менее двух структурированных обсуждений с модератором в промежутке между модулями.

Время на обсуждение до 30 минут, если проводится индивидуально, и до 60 минут, если проводится в малой группе.

Форма обратной связи, отражающая прогресс участника

Регулярная форма обратной связи имеет, во-первых, дисциплинирующее, организующее значение, а во-вторых, позволяет всем заинтересованным лицам быстро получить информацию о текущем состоянии работы.

Формами обратной связи могут быть:

- ♦ автоматически собираемые формы (например, Яндекс.Форма) с настроенным дашбордом, отражающим основные показатели участника в практической работе;
- ♦ шаблон прогресса участника на одной странице (см. приложение 3);
- ♦ устная презентация на 30 секунд, одну минуту, три минуты, семь минут с описанием процесса, желаемым состоянием его совершенствования и проводимых для этого работ.

Обеспечение практической работы

Состав специалистов по реализации практической работы

В команде сопровождения практической работы необходимы следующие роли:

- ◆ ведущий;
- ◆ методист;
- ◆ администратор;
- ◆ модераторы.

Состав команды определяется, исходя из:

- ◆ объема практической работы и общей нагрузки;
- ◆ численности обучающихся;
- ◆ финансовых и организационных ограничений.

Роли ведущего, методиста и администратора могут выполняться одним человеком или даже совмещаться с ролью модератора. Но рекомендуется для каждой роли—ведущего, методиста и администратора—предусматривать в составе команды отдельного человека.

Число модераторов необходимо рассчитывать, исходя из подобранных для практической работы коммуникативных техник и организации трекинга. Обычной практикой является один модератор на 6–10 человек.

Реализация практической работы по данной методике требует квалификации модераторов сразу в трех областях: организация коммуникации (модерация, игропрактика), трекинг и совершенствование процессов как необходимое условие практической работы.

Требования к ведущему практической работы

Ведущий практической работы должен уметь:

- ♦ представлять спикеров так, чтобы участники понимали место выступления в программе и фокусировали внимание на важных аспектах выступления;
- ♦ модерировать вопросы из зала, адресуемые спикерам;
- ♦ вести пленарные обсуждения, круглые столы, дебаты, «100 вопросов знаменитости» и другие интерактивные формы;
- ♦ кратко и емко представлять участникам задачу программы, модуля, дня, конкретного элемента программы;
- ♦ делать установку на практическую работу;
- ♦ проводить методическую консультацию для участников;
- ♦ проводить игропрактику;
- ♦ проводить разбор и рефлекссию;
- ♦ организовывать работу модераторов, в том числе мониторить ход работы модераторов малых групп, выделять дополнительные ресурсы и поддержку в случае возникновения сложностей;

- ♦ представлять заказчику и заинтересованным лицам программы краткую и емкую информацию о ходе практической работы, промежуточных и финальных результатах.

Требования к методисту практической работы

- ♦ подбирать необходимые инструменты совершенствования процесса и коммуникативные техники под актуальные условия реализации программы. При необходимости быстро менять инструменты и коммуникативные техники без потери качества освоения знания;
- ♦ разрабатывать методические презентации для участников, инструкции для модераторов;
- ♦ разрабатывать шаблоны для практической работы участников, в том числе цифровые;
- ♦ проводить методическую консультацию для участников;
- ♦ давать индивидуальные консультации модераторам и участникам по совершенствованию процессов или по коммуникативным техникам.

Роль методиста может выполняться ведущим практической работы или одним из модераторов.

Требования к администратору практической работы

- ♦ организовывать сбор обратной связи с участников, в том числе рефлексий — в ходе модуля, хода работ между модулями и др. Администрировать цифровые инструменты, формы и шаблоны обратной связи;

- ♦ вести мониторинг прогресса участников и обеспечивать ведущего практической работы актуальной информацией о ходе работы и промежуточных результатах участников;
- ♦ проводить мониторинг работы модераторов, отслеживать своевременное выполнение ими административных задач, например предоставление отчетов, справок и т. д.;
- ♦ обеспечивать практическую работу необходимыми шаблонами и документами.

Роль администратора может выполняться ведущим практической работы, методистом практической работы или одним из модераторов.

Требования к модератору практической работы

Функциональные роли модератора в практической работе, конструируемой по данной методике, включают набор функционала:

- ♦ фасилитация групповой работы;
- ♦ игропрактика;
- ♦ трекинг;
- ♦ консультирование и экспертиза процесса.

Требования к квалификации модератора:

- ♦ организация коммуникации (модерация, фасилитация, медиация);
- ♦ игропрактика;
- ♦ предметная экспертиза в совершенствовании процессов;
- ♦ общие знания в области деятельности участников программы, например в случае «Школы мэров» — это основы муниципальной службы.

Квалификация должна быть подтверждена или соответствующим обучением, или занятием должностей, предполагающих выполнение обязанностей, связанных с квалификацией модератора.

Требования к компетенции модератора:

- ♦ умение общаться с людьми разного возраста, опыта, культуры, гасить конфликты при необходимости;
- ♦ умение быстро подстраиваться под меняющиеся условия проведения практической работы, например изменение времени, численности группы, смены аналогового формата на цифровой, смены индивидуальной работы на групповое обсуждение и т.д.;
- ♦ умение играть роли и менять стиль общения, если это предполагает игропрактика;
- ♦ организованность;
- ♦ четкое ведение документации по программе;
- ♦ соблюдение времени, выделенного на практическую работу;
- ♦ соблюдение заданных инструкций и времени представления информации.

Компетенции модератора подтверждаются проведенными программами и рекомендациями ведущих практической работы этих программ.

Репутационные требования к специалистам

Требования к специалистам, реализующим практическую работу, связанные с признанием заказчиком и/или участниками образовательной программы и/или другими заинтересованными лицами в этих

людях квалифицированных специалистов, способных работать в образовательной программе соответствующего уровня.

Таковыми требованиями могут быть:

- ◆ возраст;
- ◆ трудовой стаж в конкретных областях деятельности или даже конкретных организациях (компаниях, фирмах) или отсутствие такового;
- ◆ наличие или, наоборот, отсутствие личного бренда;
- ◆ поведение в социальных сетях.

Все репутационные требования являются повышающим коэффициентом при найме конкретного специалиста, так как не связаны напрямую со способностью исполнять соответствующую работу.

Конструктор практической работы обязан прояснить с заказчиком наличие репутационных требований и согласовать размер повышающего коэффициента. В свою очередь, конструктор практической работы обязан уведомить модераторов о репутационных требованиях, прописать их в отдельной инструкции и убедиться в понимании модераторами необходимости соответствующего социального поведения.

Требования к обеспечению пространства практической работы

Продуктивная практическая работа возможна только при соблюдении условий комфортной организации рабочего места.

Общий зал для работы всех участников:

- ◆ единое пространство, не разделенное колоннами и другими препятствиями;
- ◆ пол плоский;

- ◆ вся мебель (столы, стулья, флипчарты) мобильная и легко переставляется;
- ◆ между столами и стульями остается достаточно места для прохода участников и сотрудников программы;
- ◆ экран для демонстрации презентации достаточного размера, так чтобы 20 кегль, используемый в презентациях, был виден с самого дальнего места. При необходимости — дублирующие экраны, установленные так, чтобы не заслонять обзор. Экран-суфлер для спикера;
- ◆ микрофоны для ведущего, спикера и как минимум два микрофона в зал. При возможности — микрофон на каждый рабочий стол;
- ◆ презентационная стойка для спикера;
- ◆ кликер для переключения презентации;
- ◆ флипчарт для каждого рабочего стола (группы) участников. Дополнительный флипчарт для ведущего или спикера;
- ◆ широкие двери или несколько дверей, чтобы все могли быстро войти или выйти из зала. Как минимум один вход/выход, расположенный в дальней от спикера части зала;
- ◆ наличие видеокамеры, которая может наводиться на флипчарт, и возможность транслировать изображение с этой камеры на экран;
- ◆ хорошее кондиционирование помещения;
- ◆ дополнительный стол для воды и раздаточных материалов;
- ◆ круглые столы для участников программы;
- ◆ дополнительные столы для организаторов, модераторов, спикеров, гостей, СМИ, оснащенные розетками;
- ◆ тумба с розетками для зарядки устройств участников программы.

Рядом с основным рабочим залом необходимо, чтобы были в наличии:

- ♦ зона кофе-пауз—логистика не более одной минуты от зала;
- ♦ зона туалетов—логистика не более одной минуты от зала. Туалетов много;
- ♦ зона гардероба—логистика не более двух минут от зала. Гардероб с высокой проходимостью;
- ♦ принтер печати на А3 с достаточной скоростью печати для подготовки шаблонов индивидуальной работы на всех участников программы.

Канцелярские принадлежности:

- ♦ бумага А3 для печати шаблонов индивидуальной работы участника;
- ♦ бумага А4;
- ♦ тонкие маркеры для работы на листах А3;
- ♦ перманентные маркеры для работы на флипчарте из расчета не менее одной упаковки на одну микрогруппу;
- ♦ бумага для флипчарта из расчета не менее 10 листов на одну микрогруппу участников на один модуль;
- ♦ стикеры 76x76 мм и 76x120 мм четырех цветов с самоклеющимся краем.

Приложения

Приложение 1. Методические формулировки и различения

Язык

Рекомендуется вводить на время программы единый язык общения.

Во-первых, чтобы участникам было проще ориентироваться в новой для них теме.

Пример. Для изменения процессов есть много синонимов: совершенствование, оптимизация, улучшение и т.д. Рекомендуется выбрать один из синонимов и придерживаться его в ходе всей программы.

Во-вторых, чтобы сформировать определенную атмосферу и отношение участников к цели программы.

Пример. Говоря о пользователях, применять слово «житель», а не «население», «контингент», «целевая аудитория» и другие синонимы.

Термины и определения

Для большинства терминов, используемых в данной методике, есть много определений, которые в том числе зависят от контекста использования или обычая делового оборота отдельных организаций.

Данные здесь определения действительны для этой методики и даны для удобства и единства трактовок организаторами и участниками практической работы.

Кроме того, введение единого языка носит методический, обучающий характер, когда за счет присвоения отдельным словам конкретного контекста доносится желаемый смысл и ожидание определенных действий от участников программы.

Понятия, используемые в методике, и их определения

Понятие	Объяснение понятия	Комментарии
Гембапрогулка	Практика управления, при которой лидеры или менеджеры идут к месту работы сотрудников, называемому «гемба». Цель этой практики — наблюдать, вовлекать и учиться у сотрудников. Этот термин происходит из японской производственной практики, в частности производственной системы Toyota, где «гемба» означает фактическое место, где в производственном процессе создается стоимость	
Знание	Практика применения имеющейся информации для получения полезного результата	
Модуль	Элемент образовательной программы. Специально выбранное время, в ходе которого участники овладевают новым знанием	Как правило, модуль проводится очно
Межмодуль	Элемент образовательной программы. Период между двумя модулями, в ходе которого участники пробуют применить полученное знание на практике	Как правило, участники самостоятельно организуют свое время, выделяемое на образовательную программу

Понятие	Объяснение понятия	Комментарии
Операция	Минимальное действие, до которого декомпозируется процесс	<p>Декомпозировать можно до бесконечности. Вплоть до отдельных движений человека. Но. Рекомендуется операцией считать действие с характеристиками:</p> <ul style="list-style-type: none"> технологически неразрывное; выполняется одним человеком; имеет полезный результат
Проблема	<p>Определение 1 Деятельность, в которую направляются значительные ресурсы (финансы, внимание, усилия и т. д.), но, во-первых, это не приводит к качественным изменениям, а во-вторых, ситуация возвращается в исходное состояние, как только заканчивается поток ресурсов.</p> <p>Определение 2 Ситуация, воспринимаемая как негативная определенной группой лиц и не имеющая решения (изменения в позитивное состояние для этой группы лиц) в текущих неизменяемых условиях</p>	<p>Часто проблема формулируется через слово «отсутствие». Однако отсутствие чего-либо само по себе не является проблемой. Это фиксация текущей ситуации. И чтобы понять, является ли эта ситуация настоящей проблемой, необходимо: узнать, страдает ли качество жизни какой-то группы лиц по сравнению с другими группами; выяснить причину, из-за которой фиксируется это отсутствие</p>

Понятие	Объяснение понятия	Комментарии
Программа	<p>Понятие, имеющее множество значений. В данных методических рекомендациях используется в значении «образовательная программа», то есть комплекс и последовательность видов образовательной деятельности и коммуникации, спланированной и организованной для достижения заранее поставленных целей обучения или конкретных образовательных задач в течение определенного периода времени</p>	<p>Определение взято из Международной стандартной классификации образования</p>
Процесс	<p>Определение 1 Совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая использует входы на ресурсы (материальные, финансовые, человеческие, информационные) для создания запланированных результатов.</p> <p>Определение 2 (дополнительное) Целенаправленная последовательность регулярных действий, направленных на получение гарантированного заданного результата</p>	<p>Определение 1 соответствует программе клиентоцентричности в государственном управлении. В определении процесса важно, что: установлена цель, то есть процесс выполняется в интересах какой-то группы лиц для решения какой-то задачи; закреплена последовательность операций; существует ритм процесса; качество результата заранее определено</p>
Процесс «как есть» («как было»)	<p>Состояние процесса до начала изменений</p>	
Процесс «как будет» («как стало»)	<p>Описание процесса в состоянии, до которого может быть доведено совершенствование процесса в данный момент времени</p>	<p>Описание учитывает, насколько может быть усовершенствован процесс с учетом имеющихся квалификации, ресурсов, ИТ-решений, оборудования, нормативной базы</p>

Понятие	Объяснение понятия	Комментарии
ПСП	Производственная система «Росатома» — технология совершенствования процессов https://rosatom.ru/about/system/	Относится к группе методик бережливого производства
ПСС	Производственная система Сбербанка https://lean.cdto.ranepa.ru/2-4-obzor-proizvodstvennyh-sistem-krupnogo-biznesa-v-rf	Относится к группе методик бережливого производства
Т-TPS	Total — Toyota Production System https://center-kaizen.ru/	Относится к группе методик бережливого производства

Различение: команда/коллектив/ рабочая группа

Для проведения работ по совершенствованию процесса необходимо ввести различие между теми, кто работает над решением этой задачи, и теми, кто привлекается для выполнения отдельных работ:

- ◆ команда—это те, кто заинтересован в совершенствовании процесса, разделяет цели и понимает необходимость решения этой задачи, готов разделить ответственность за успех и неудачу. Команда не может быть большой. Как правило, это не более трех-пяти человек. В команду должен входить владелец процесса;
- ◆ рабочая группа—все те, кто включен в работу по совершенствованию процесса. Рабочая группа может быть шире, чем команда. Рабочая группа может включать отдельных специалистов, приглашаемых на время для выполнения отдельных работ;
- ◆ коллектив—весь состав сотрудников организации или нескольких организаций, который участвует в процессе.

Различение: процесс/проект/ поручение

Понятие процесса является краеугольным в данной методике. Однако сотрудник, находясь на своем рабочем месте, вовлечен одновременно в самые разные виды деятельности. Поэтому и для организаторов, и для участников важно различить деятельность в рамках процессов (выполнение операций) и деятельность в рамках проектов (выполнение работ) и поручений (решение разовых задач).

Проект—это разовое действие, направленное на создание нового продукта, решения или услуги. Ключевые отличия проекта: разовость, новое, то, что раньше не делалось. Управление в проекте—это распоряжение оставшимися ресурсами для достижения запланированного результата.

Процесс—это совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая использует входы на ресурсы для создания запланированных результатов. Ключевые отличия процесса: регулярность, ритмичность, стандарт. Управление в процессе—это реакция на отклонения в порядке исполнения, обеспечивающая гарантированное качество.

	Проект. Процесс. Поручение		
	Проект	Процесс	Поручение
Разово / регулярно	Разово	Регулярно	Разово
Ограничения по времени	Срок сдачи	Норматив на операцию	Срок сдачи
Ограничения по ресурсам	Да	Да	Нет
Результат / эффект	Продукт	Результат	Результат
Полномочия	Меняет границы полномочий	В границах полномочий	В границах полномочий

Рисунок 13. Основные различия между проектом, процессом и поручением

Различение: трудность/сложность/проблема

Для различения ситуаций и способов их разрешения в данной методике введено следующее различие между понятиями—трудность, сложность и проблема:

- ♦ трудность— решение понятно, стандартно, надо просто приложить известное (пусть и значительное) количество труда (действовать известным способом);
- ♦ сложность— решение известно, но нет опыта его реализации (надо попробовать другой способ, и понятно, у кого его подсмотреть);
- ♦ проблема— решение неизвестно, «в лоб» не берется (надо найти новый способ).

Приложение 2. Рекомендации по работе со специалистами, обеспечивающими практическую работу

Предварительная подготовка модераторов

Вне зависимости от квалификации и предыдущего опыта рекомендуется перед каждой программой проводить подготовку модераторов, чтобы обеспечить единообразие и синхронность работы.

В подготовку модераторов должно входить:

- ♦ знакомство с замыслом программы, целью и ожидаемым результатом практической работы;
- ♦ знакомство с организацией практической работы—шаги совершенствования процесса и выбранные коммуникативные техники;
- ♦ основы бережливого производства—принципы, подходы, инструменты;
- ♦ основы игропрактики—функции игротехника в игре, работа с правилами игры, разбор и рефлексия игры;
- ♦ основы трекинга (сопровождения) хода работы по совершенствованию процесса.

Предварительная подготовка модераторов может быть расширена на другие разделы знания, которые ведущий и методист практической работы сочтут необходимыми для реализации программы.

Инструктаж модераторов в ходе реализации программы

Инструктаж призван сфокусировать внимание модераторов на цели и задачах их работы в рамках конкретной образовательной программы.

Рекомендуется проводить инструктаж модераторов перед программой в целом и перед каждым модулем.

Инструктаж перед началом образовательной программы состоит из смысловой и организационной частей:

смысловая часть:

- контекст программы;
- заинтересованные лица и их ожидания;
- место практической работы в образовательной программе;
- метод, применяемый в практической работе;
- язык, применяемый в практической работе;

организационная часть:

- общие правила поведения на образовательной программе, включая информационную гигиену;
- требования к модераторам по поведению, дресс-коду, времени пребывания на программе и т.д.;
- порядок коммуникации и взаимодействия внутри коллектива модераторов и с другими службами, реализующими образовательную программу.

Инструктаж перед каждым модулем содержит уточненную информацию по организации модуля, а также дополнительные инструкции по методике работы.

Разбор и рефлексия проведенной работы с модераторами

Разбор—это коммуникация с участниками образовательной программы, в ходе которой совместно проясняется, как именно была устроена та или иная активность в образовательной программе, практической работе—или все они целиком. Основной вопрос, на который отвечают участники: «Что я (мы, он) делал в ходе активности?»

Рефлексия—это коммуникация с целью получения выводов из проведенных активностей в ходе образовательной программы; обсуждение способов переноса выводов на реальную деятельность и применения этих выводов в дальнейшей работе участниками программы.

Рефлексия может быть:

- ♦ информационная—ответ на вопрос, что именно в образовательном материале дня нового, полезного с точки зрения установки, как слушать материал образовательной программы;
- ♦ сравнительная—ответ на вопрос, что общего и что различного в том, как организована деятельность у вас и в примере, приводимом спикером (ведущим), и почему;
- ♦ деятельная—ответ на вопрос, что именно будет изменено в деятельности вследствие полученной информации.

При проведении рефлексии модератор или ведущий практической работы может задавать вопросы:

- ♦ Как изменился ваш взгляд на процесс?
- ♦ Что вы видите в процессе иначе, если смотреть глазами пользователя, другого жителя, исполнителя, начальника и т. д.?

- ◆ Изменились ли границы процесса (точка начала и точка окончания)?
- ◆ Изменилось ли представление о результате и пользе процесса?
- ◆ Изменилось ли представление о возможных способах исполнения процесса?
- ◆ Появились ли новые ограничения? Найдена ли информация, позволяющая снять существующие ограничения?
- ◆ Найден ли другой способ провести изменение процесса?
- ◆ Чем ваша ситуация отличается от ситуации других, а в чем схожа?

Приведенные примеры вопросов и их аналоги построены вокруг прояснения объекта (процесс) и его результата (качество жизни жителей) и могут касаться как процесса в целом, так и его отдельных операций или, напротив, интеграции процесса в большую систему деятельности.

Приложение 3. Методическая презентация и шаблоны



Методическая презентация

Методическая презентация содержит:

- ♦ общую установку на работу, с помощью которой ведущий практической работы может настраивать участников на работу и восстанавливать контекст практической работы в начале каждого модуля;
- ♦ подборку слайдов, поясняющих для участников последовательность действий, приводящих к совершенствованию процесса.



Установка на практическую работу

Место практической работы в образовательной программе

Выполнение практической работы квалифицирует:

- ✓ решение прикладной полезной задачи с делегированием на уровень ниже;
- ✓ усвоение материала образовательной программы;
- ✓ повышение организационных, управленческих компетенций;
- ✓ повышение навыков работы с коллективом.

Цель и результат практической работы по итогам ШКОЛЫ МЭРОВ ▶▶

Цель

Выявление и отладка процессов, направленных на удовлетворение потребностей и повышение качества жизни жителей.

Результат



Изменен как минимум один неэффективный процесс.
Получено численное подтверждение повышения эффективности процесса и улучшения качества жизни жителей.

Объект внимания практической работы

Процесс



Целенаправленная последовательность регулярных операций, направленных на улучшение качества жизни жителя.

Процесс отличают:

- Определенность
- Повторяемость
- Управляемость
- Результативность
- Последовательность
- Стандартность

Изменение процесса для улучшения качества жизни жителя квалифицирует:

Усвоение вами
материала
образовательной
программы
и дополнительных
электронных курсов.

Развитие у вас
необходимых
организационных,
управленческих
компетенций и навыков
коллективной работы.

Вашу способность
поддерживать высокий
уровень качества при
взаимодействии жителя
с государством.



6 шагов

к достижению результата за время образовательной программы

1-й модуль

Определение проблемы (неэффективность, ухудшающая качество жизни)



2-й модуль

Определение процесса, отвечающего за эту проблему



3-й модуль

Определение «узкого» места в процессе, делающем реализацию неэффективной



4-й модуль

Описание процесса «как должно быть» и определение способов совершенствования процесса



5-й модуль

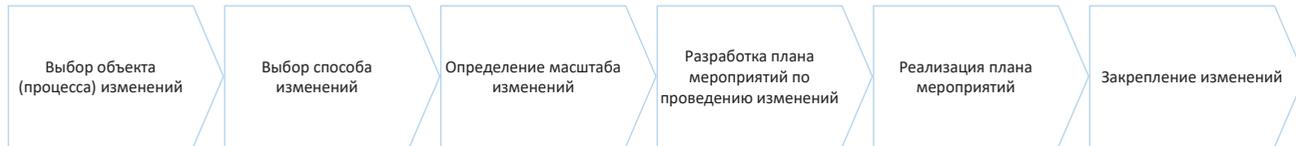
Проведение мероприятий по изменению процесса



6-й модуль

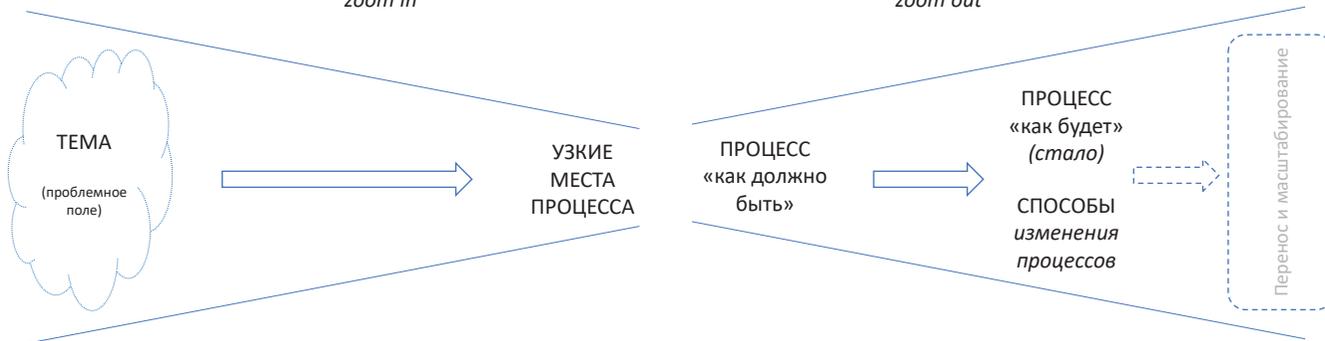
Представление результатов совершенствования процесса

Шесть стадий реализации изменений



*метод постепенного приближения
zoom in*

*метод постепенного расширения
zoom out*





6 шагов

к достижению результата за время образовательной программы

1-й модуль

Определение проблемы (неэффективность, ухудшающая качество жизни)

2-й модуль

Определение процесса, отвечающего за эту проблему

3-й модуль

Определение «узкого» места в процессе, делающем реализацию неэффективной

4-й модуль

Описание процесса «как должно быть» и определение способов совершенствования процесса

5-й модуль

Проведение мероприятий по изменению процесса

6-й модуль

Представление результатов совершенствования процесса

1. Выбор направления деятельности для устранения проблем
2. Гипотеза о проблемах в этом направлении

1. Перечень процессов, влияющих на проблему
2. Гипотеза о неэффективном процессе

1. Перечень возможных «узких» мест
2. Гипотеза об «узком» месте
3. Способы замера эффективности процесса

1. Модель процесса «как есть» и «как должно быть»
2. Гипотеза об инструментах изменения процесса

1. Модель «как должно быть»
2. План мероприятий по изменению процесса

1. Подготовка презентации отражающей «как было» и «как стало»
2. Подтверждение повышения эффективности



6 шагов

к достижению результата за время образовательной программы

1-й модуль

Определение проблемы (неэффективность, ухудшающая качество жизни)

1. Выбор направления деятельности для устранения проблем
2. Гипотеза о проблемах в этом направлении

2-й модуль

Определение процесса, отвечающего за эту проблему

1. Перечень процессов, влияющих на проблему
2. Гипотеза о неэффективном процессе

3-й модуль

Определение «узкого» места в процессе, делающем реализацию неэффективной

1. Перечень возможных «узких» мест
2. Гипотеза об «узком» месте
3. Способы замера эффективности процесса

4-й модуль

Описание процесса «как должно быть» и определение способов совершенствования процесса

1. Модель процесса «как есть» и «как должно быть»
2. Гипотеза об инструментах изменения процесса

5-й модуль

Проведение мероприятий по изменению процесса

1. Модель «как должно быть»
2. План мероприятий по изменению процесса

6-й модуль

Представление результатов совершенствования процесса

1. Подготовка презентации отражающей «как было» и «как стало»
2. Подтверждение повышения эффективности

Результаты, дорабатываемые в ходе межмодульной работы:



1. Сбор данных
2. Анализ ситуации и подтверждение, что проблема существует и влияет на качество жизни

1. Анализ процессов
2. Подтверждение выбора конкретного процесса для совершенствования

1. Наблюдение за процессом
2. Подтверждение выбора «узкого» места для изменений

1. Проверка применимости
2. Подбор наилучших инструментов изменения процесса

1. Реализация плана мероприятий по изменению процесса
2. Подтверждение улучшения качества жизни жителей



**ШКОЛА
МЭРОВ**

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
МУНИЦИПАЛЬНОГО КАДРОВОГО
УПРАВЛЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН



Форматы практической работы ▶▶

Обсуждение в группе

Структурированное обсуждение за рабочим столом или вокруг флипчарта в группе от 7 до 13 человек

Игропрактика

Специальный интерактивный режим имитации деятельности

Работа в парах и тройках

Обсуждение по заданному кругу вопросов

Взаимная экспертиза

Обмен опытом и взаимная критика по заданному кругу вопросов и в установленном порядке

Методическая консультация

Освоение конкретного инструмента или шаблона

Индивидуальная работа

Работа с шаблонами и заданным перечнем вопросов

Рефлексия

Разбор информации, полученной в ходе разных активностей программы

Презентация

Краткие выступления по заданной форме индивидуально или от имени группы



Правила практической работы

Организованность

Слушаем задания ведущего практической работы

Тайм-менеджмент

Делаем всё вовремя. Соблюдаем время на высказывание

Инструментальность

Выполняем инструкции модератора

Специалист по организации коммуникации, консультант по совершенствованию процессов

Конструктивность

Слушаем друг друга. Ищем конструктивное, полезное, применимое в своих условиях

Полнота

Стараемся найти ещё что-то в теме обсуждения

Амбициозность

Не отмахиваемся от любых, даже казалось бы фантастических предложений и гипотез

Критичность

Не держимся за первую гипотезу, меняем, дополняем

Аналитичность

Вырабатываем критерии оценки и способы измерений для подтверждения тезисов

Как воспринимать весь материал программы

Примеры реализации

- Мне надо сделать у себя так же или даже лучше.
- Мне надо избежать ошибок, уже сделанных другими.

Управленческие инструменты

- Мне надо освоить этот инструмент и применить для конкретных ситуаций / процессов.
- Мне надо так наладить принятие решений.

Практики организации работы с коллективом администрации и подведомственных учреждений

- Мне надо избежать ошибок, уже сделанных другими.

Практики взаимодействия с жителями

[бизнесом, НКО, молодежью, серебряным возрастом и др.]

- Мне надо поступать так же и поддерживать такое поведение у своих сотрудников.



Правила коммуникации на программе



Постоянный
поиск



Результат зависит
от каждого



Открытое
обсуждение



Соблюдение
времени



Участник,
а не слушатель



Атмосфера
поддержки



Постоянный
обмен опытом

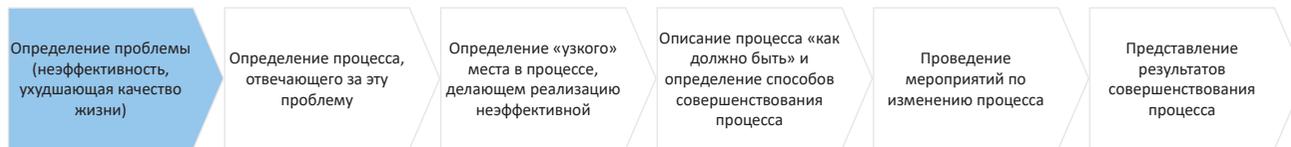


Телефоны
за пределами
обсуждения

Последовательность действий по совершенствованию процесса:

задания для участников

Шесть шагов к достижению результата практической работы 1 из 6



В ходе модуля:

Выбор направления деятельности для устранения проблем

Гипотеза о проблемах в этом направлении

В ходе межмодульной работы:

Сбор данных
Анализ ситуации и подтверждение, что проблема существует и влияет на качество жизни

1 день

Выбор направления деятельности, в котором актуально заниматься улучшением процессов

2 день

Составление «длинного списка» возможных проблем в выбранном направлении деятельности

3 день

Формулировка гипотезы о проблеме в выбранном направлении деятельности. Определение метрики (показателя) проверки актуальности и значимости проблемы.

Составление плана работы на межмодуль

Задание на практическую работу. 1-й модуль, 1-е задание

Целеполагание. Предмет моего постоянного внимания



Индивидуальная работа. 10 минут

На листе А4 (вертикально)
написать крупными печатными буквами.
Тезис из 5-7 слов по каждому вопросу.

Обсуждение в группе. 15 минут

- Обсудите в группе написанное каждым из вас.
- Найдите общее и различие в списке области внимания (проблем) участников стола.
- Составьте на флипчарте общий список областей внимания от наиболее часто упоминаемых к наименее упоминаемым.

Презентация. ≈ 25 минут

В течение одной минуты представьте залу, какие вопросы являются главными областями внимания для участников вашего стола *(первые 3-5 из общего списка)*.





Задание на практическую работу. 1-й модуль 1-е задание

Вопросы (проблемы), которые волнуют жителей

Обсуждение в группе. ≈ 30 минут

- Выпишите на лист флипчарта перечень вопросов, которые волнуют жителей, по которым они чаще всего критикуют городские власти.
- Пишите просто списком, по мере того как вспоминаете.
- После того, как в вашем списке будет хотя бы 16 пунктов, попробуйте структурировать информацию.

Презентация. ≈ 30 минут

- В течение двух минут расскажите о вашем флипчарте.
- Не обращайтесь внимания, если ваша информация повторяет уже сказанное. Важно, как именно вы проделали свою работу.

Перечень
болей/забот

1. ___
2. ___
3. ___
4. ___
5. ___
6. ___
7. ___
8. ___
9. ___
10. ___
11. ___
12. ___
13. ___
14. ___
15. ___
16. ___

Для каких групп жителей это
боль/забота

Насколько это значимая боль/забота

К какому укрупненному направлению
деятельности можно отнести эту
боль/заботу

Отметьте, для кого из вашей группы
значимая проблема и область
повышенного внимания

Задание на практическую работу. 1-й модуль 1-е задание

Выбор направления исследования



Индивидуально. 10 минут

Сделайте выбор одного направления деятельности, в рамках которого будете работать на образовательной программе.

Находится в зоне моих полномочий

Моя личная область внимания



Реально ухудшает качество жизни жителей моего города

Проблема жителей города

*Это не окончательный выбор.
Вы еще всё сможете поменять.*

ШКОЛА МЭРОВ

ФИО

Регион

ТОП1 Проблема жителей моего города, которую я выделяю как самую значимую.

Проблема	Группа жителей	Укрупненная тема
конкретная ситуация, вызывающая постоянное внимание жителей, жалобы, обращения, опубликованные материалы в социальных сетях на действия власти	все жители	

2 и 3 МЕСТО Проблемы жителей моего города, которые я выделяю как важные.

Проблема	Группа жителей	Укрупненная тема
конкретная ситуация, вызывающая постоянное внимание жителей, жалобы, обращения, опубликованные материалы в социальных сетях на действия власти		

Сохранить для дальнейшей работы. Предоставить модератору для фототирования.



Задание на практическую работу. 1-й модуль 2-е задание

Короткий список проблем

Обсуждение в группе. 40 минут

- Соберитесь в тематическую группы (одну из 11, согласно распределению).
- Выпишите на один флипчарт проблемы, которые вчера вы записали в индивидуальные бланки.
- Если проблемы звучат одинаково у нескольких человек, то рядом с формулировкой укажите частоту повторов.

После того как составите список, обсудите в группе:

- Действительно ли это проблемы.
- Для каких групп жителей это проблемы.
- Как эти проблемы фиксируются.
- Каковы причины происхождения проблем.

 **Фиксируйте на флипчарте важные соображения и тезисы.**

Проблематизация

- Если в процессе обсуждения вы поняли, что это не ваша тема, то вы можете перейти в другую группу (уведомив модератора).
- Если в ходе обсуждения вы поняли, что какой-то проблемы не хватает, то дописывайте её на флипчарт и в свой индивидуальный список.

Подсказки

- Один из возможных инструментов проверки «истинности» проблемы – выявление первопричины через «5 почему?»
- «Отсутствие чего-либо» не проблема, а констатация факта.



Задание на практическую работу. 1-й модуль 2-е задание

Критерии проверки

Обсуждение в группе. 40 минут

- Продолжите обсуждение в тематической группе.
- Предположите способы проверки актуальности и масштаба проблемы и запишите ваши идеи на флипчарте.



Способы проверки

Что направление выбрано правильно:

- Фокус-группы.
- Аналитика о причинах отъезда из города.

Что проблема существует:

- Объем (недополучаемых) налоговых поступлений.
- Опросы жителей (НКО, бизнеса).
- Число учреждений с результатами ниже среднего.
- Показатели жизни в нижнем дециле по региону, стране.
- Данные Центра управления регионов.
- Обзоры экспертов.

Реальный масштаб проблемы:

- Контент-анализ чатов, форумов.
- Анализ данных о численности различных категорий жителей.
- Включенное наблюдение.

Задание на практическую работу. 1-й модуль 2-е задание

Доклады от групп



Презентация. ≈ 25 минут

Сделайте доклад от группы на 1-2 минуты:

- Тема.
- (Истинные) проблемы.
- Для каких групп жителей.
- Какого масштаба бедствие.



Примерный образец высказывания

Наша группа — высшее образование.

Наш список проблем:

- Долго и скучно учиться.
- Непонятно где и как применить полученные знания.
- Невозможно жить на зарплату, которую предлагают выпускнику
- Нет общежития.
- Родители настоятельно советуют учиться на другую специальность.
- В нашем городе нет нужной специальности.
- Предприятия не берут на работу людей с образованием от наших вузов.
- Они совсем ничего не знают и не умеют.

В первую очередь это проблемы молодых людей и работодателей.

Мы понимаем, что это проблема, потому что большинство выбирает не учиться в наших вузах (или спо, или уезжает, или сразу идет работать).

Если проблему не решать, то в городе в ближайшие 10 лет ничего не изменится.

Задание на практическую работу. 1-й модуль 3-е задание

Индивидуальная работа



Индивидуальная фиксация: 15 минут

Возьмите бланк и выпишите на него индивидуальные выводы вашего коллективного обсуждения.



The image shows a smartphone screen displaying a worksheet for a group problem-solving task. The worksheet is titled "Проблема жителей моего города, которую я вынес в группу" (Problem of the residents of my city that I brought to the group) and "Проблема (работа) жителей моего города, которую я вынес в группу" (Problem (work) of the residents of my city that I brought to the group). The worksheet includes fields for "ФИО" (Full Name) and "Регион" (Region). Below the title, there are two columns: "Проблема" (Problem) and "Группа жителей" (Residents Group). The "Проблема" column contains a description of the problem, and the "Группа жителей" column contains the name of the group. The worksheet also includes a section for "Если формулировка проблемы не изменилась в ходе обсуждения, то почему вы так уверены?" (If the problem formulation did not change during the discussion, why are you so sure?). Below this, there are two columns: "Почему это проблема" (Why is this a problem) and "Почему это проблемой именно этой группы жителей" (Why is this a problem for this group of residents). At the bottom, there are two columns: "Как эту проблему решить?" (How to solve this problem?) and "Что сделает эта группа жителей, если эту проблему не решат?" (What will this group of residents do if the problem is not solved?).

Задание на практическую работу. 1-й модуль 3-е задание

Индивидуальная работа: ≈ 10 минут

- Выбрать одно направление деятельности.
- Выбрать три проблемы с указанием категорий жителей, для которых это действительно проблема.
- Определить способы проверки, что проблемы существуют.
- Подумать, какими показателями можно будет измерить изменение качества жизни этих категорий жителей.

Игропрактика: ≈ 60 минут

Обсудить свой выбор в игровой ситуации с другими участниками.

Рефлексия с модератором

- Подвести итоги работы на модуле.
- Составить индивидуальный план работы на межмодуль.

Задание на практическую работу. 1-й модуль 3-е задание

Гипотеза о проблеме

Находится
в зоне моих
полномочий



Реально ухудша-
ет качество
жизни жителей
моего города

- Трудность – решение понятно, стандартно, надо просто приложить известное (пусть и значительное) количество труда (надо действовать известным способом).
- Сложность – решение известно, просто нет опыта его реализации (надо попробовать другой способ, но понятно у кого его посмотреть).
- Проблема – решение неизвестно, «в лоб» не берется (надо найти новый способ).

ФИО

Направление

1. Проблема + Каких жителей касается
2. Проблема + Каких жителей касается
3. Проблема + Каких жителей касается

Способы проверки, что проблема есть

Лист АЗ, вертикально. Крупными печатными буквами



Чек-лист индивидуального задания на межмодуль 1-2



Организационные задачи

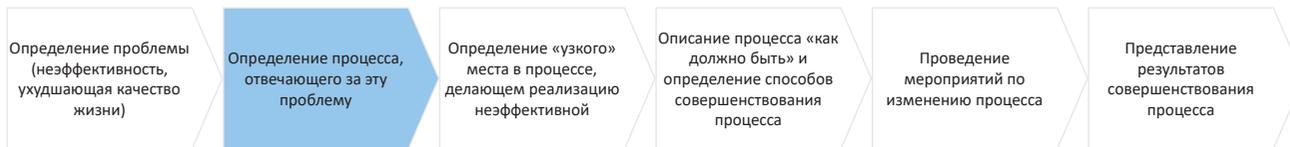
- Сформировать команду, которая будет помогать в работе (2-4 человека).
- Провести две встречи с модератором [около 30 мин. ≈ 1 неделя после, 1 неделя до].
- Создать реестр, в котором будут отражаться версии документов и прделанная работа.

Содержательные задачи

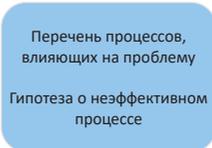


- Провести исследование:
 - Подтвердить выбор направления деятельности.
 - Убедиться, что выбранные критерии (показатели) позволяют «увидеть» проблему.
 - При необходимости скорректировать список проблем, составленный на модуле.
 - Собрать данные по актуальности и масштабу проблем.
- Выбрать проблему, которую необходимо будет решить в ходе программы «Школа мэров».

Шесть шагов к достижению результата практической работы 2 из 6



В ходе второго модуля:



1 день. Генерация

Составление длинного списка процессов, которые могут оказывать влияние на существование проблемы.

2 день. Верификация

Обсуждение списка процессов с точки зрения их зрелости и степени влияния на проблему. Корректировка списка процессов.

3 день. Фокусировка

Определение способов выбора процесса под изменения и способов описания процессов.
Составление плана работы на межмодуль.

Основной объем практической работы придется на время между образовательными модулями.

Задание на практическую работу. 2-й модуль 1-е задание

2-й день

Генерация

- ✓ Написать на листе А4 список процессов, которые, как вы полагаете, касаются вашей проблемы.
- ✓ Передать по команде ведущего ваш лист А4 и одностороннюю презентацию по часовой стрелке соседу.
- ✓ Прочитать полученную одностороннюю презентацию и дополнить список процессов вашего коллеги.
- ✓ Обсудить с вашими коллегами, что увидели общего и различного.

Фамилия Имя

Проблема

(как в одностраничнике)

- процесс (написал сам)
- процесс (написал сам)
- процесс (добавил коллега)
- процесс (добавил коллега)
- процесс (добавил коллега)

Сохранить для дальнейшей работы. Передать модератору для фотографирования

Рекомендация:

не менее 15 процессов

Задание на практическую работу. 2-й модуль 1-е задание



2 день

Генерация

- ✓ Напишите на листе А4 список процессов, которые, как вы полагаете, касаются вашей проблемы.
- ✓ Передайте по команде ведущего ваш лист А4 и одностороничную презентацию по часовой стрелке соседу.
- ✓ Прочитайте полученную одностороничную презентацию и дополните список процессов вашего коллеги.
- ✓ Обсудите с вашими коллегами, что увидели общего и различного.

3 день

Верификация

- ✓ Объединитесь в «клуб» по сходным направлениям деятельности.
- ✓ Сравните ваши списки процессов.
- ✓ Дополните свой список или вычеркните лишнее.
- ✓ Обсудите с коллегами в «клубе» и поставьте на своём листе рядом с каждым процессом степень его зрелости.

Обратите внимание – уровень зрелости одного и того же процесса может быть разным у разных участников.

Фамилия Имя

Проблема

(как в одностороничнике)

- процесс (написал сам) 2

~~- процесс (написал сам)~~

- процесс (добавил коллега) 3

~~- процесс (добавил коллега)~~

- процесс (добавил коллега) 4

- процесс (взял из клуба) 2

Сохранить для дальнейшей работы. Передать модератору для фотографирования

Задание на практическую работу. 2-й модуль 1-е задание

Справочно: уточнение границ процесса:

1. Результатом, то есть окончанием процесса, считается получение пользы жителем. Типовая ошибка: считать границей процесса выполнение работы организацией.
2. Началом процесса является внешнее событие, запускающее выполнение процесса. Такими событиями могут быть:
 - a. Установленное время (каждое 1 число месяца).
 - b. Установленный интервал (каждые 3 минуты).
 - c. Поступление запроса от жителя.
 - d. Наступление внешнего события (оповещение о повышенных осадках).
 - e. Смена статуса пользователя (заключение брака, рождение ребенка).
 - f. Отклонение от установленного параметра (оповещение, что не был вывезен мусор).
 - g. Совпадение контролируемых условий (запланированы работы на уличном высоковольтном вводе в дату прогнозируемого ливня).



4-й день

Фокусировка

- ✓ Примерьте к своему списку процессов всю услышанную на модуле информацию.
- ✓ Выставьте критерии значимости процесса для решения проблемы.
- ✓ Выберите три процесса, которыми будете заниматься в межмодуль.
- ✓ Уточните формулировки названий этих процессов.
- ✓ Обсудите, как будете проверять, что процесс действительно полезен жителю.
- ✓ Составьте план работ на межмодуль.

Чек-лист индивидуального задания на межмодуль 2-3 ►►

Организационные задачи

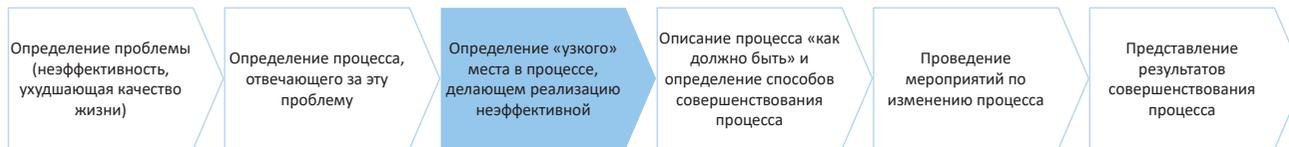
- Рассказать своей команде о модуле (эмоции, полезное содержание, результаты практической работы).
- Провести две встречи с модератором [около 30 мин. ≈ 1 неделя после модуля, 1 неделя до модуля].
- Пополнять реестр всеми рабочими документами, касающимися работы над совершенствованием процесса.
- Подготовить одностраничную презентацию к началу 3-го модуля.

Содержательные задачи



- Провести исследование и убедиться, что есть связь между проблемой и процессом.
- Оценить масштаб влияния процесса на проблему.
- Выбрать один процесс, который будет изменен в ходе программы «Школа мэров».
- Описать границы процесса: начало-конец, задействованные подразделения.
- Определить текущий и желаемый уровень зрелости.
- Определить способ старта процесса.

Шесть шагов к достижению результата практической работы 3 из 6



В ходе модуля:

Перечень возможных «узких» мест.
Гипотеза об «узком» месте.
Способы замера эффективности процесса

В ходе межмодульной работы:

Наблюдение за процессом и подтверждение выбора «узкого» места для изменений

1 ДЕНЬ: КАРТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА

Разделение процесса на отдельные операции.

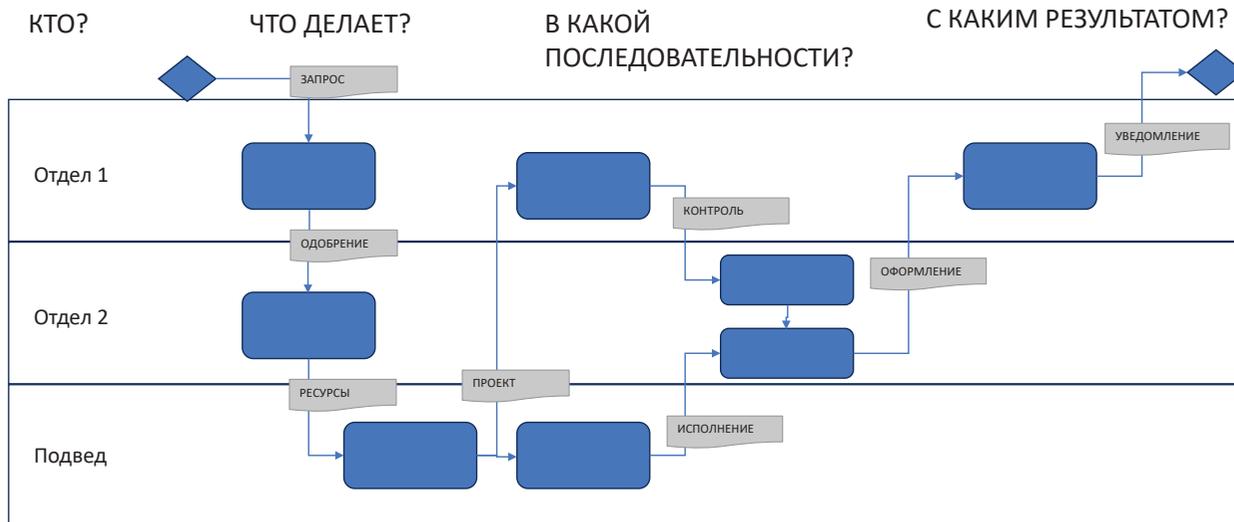
2 ДЕНЬ: ДЕТАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА

Описание характеристик процесса и обсуждение, какие из них необходимы для анализа процесса.

3 ДЕНЬ: ГИПОТЕЗА ОБ УЗКИХ МЕСТАХ ПРОЦЕССА

Предварительный анализ возможных «узких» мест в процессе, выбранном для совершенствования.

Задание на картирование процесса. 3-й модуль 1-е задание



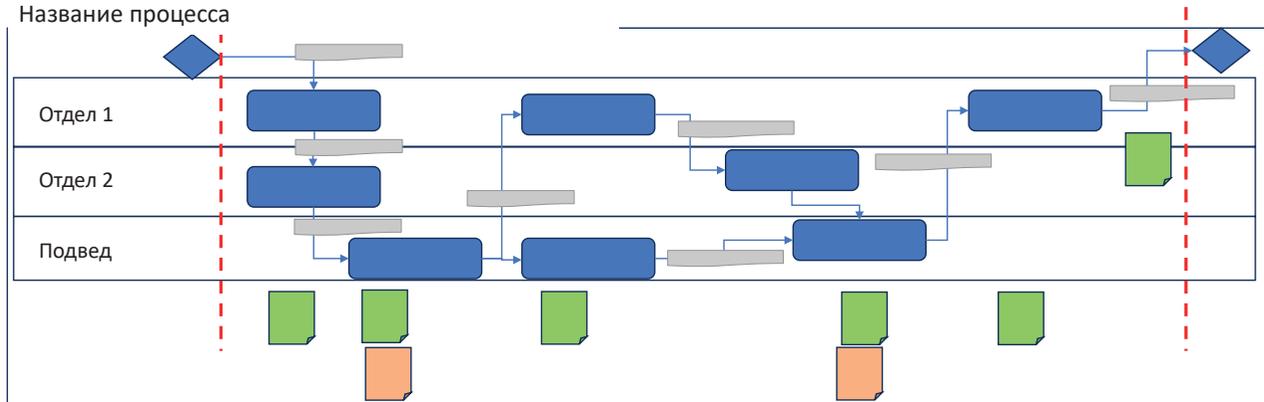
Задание на картирование процесса. 3-й модуль 1-е задание

Выберите процесс одного из участников группы
(понятный всем)

На листе флипчарта с помощью стикеров и маркеров
создайте карту процесса

У вас _____ минут

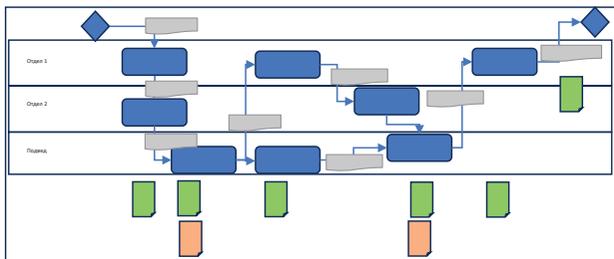
Задание на детализацию процесса. 3-й модуль 2-е задание



1. В вашей сегодняшней группе выберите один процесс для детализации (но не тот, что был вчера).
2. Картируйте процесс «как есть» (лучше стикерами).
3. Рядом с каждой операцией наклейте стикеры характеристик «как есть» одного цвета. Выбирайте 3-4 наиболее важные характеристики для этой операции.

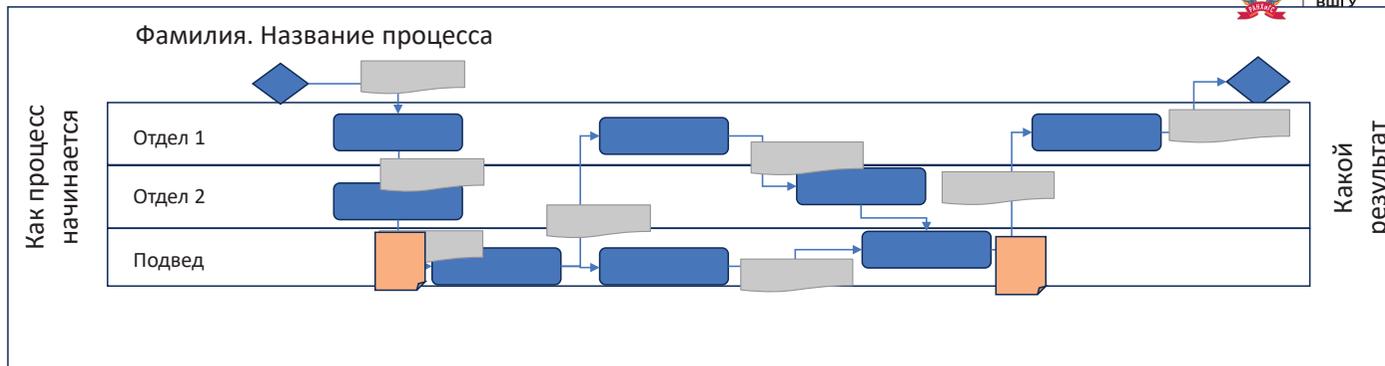
Можно клеить стикеры другого цвета с характеристиками процесса, о которых вы не можете уверенно сказать, есть они или нет, но вам кажется, что это важно.

Задание на детализацию процесса. 3-й модуль 2-е задание



1. Давайте разберем один процесс.
2. У вас __ минут на обсуждение и внесение изменений.
3. Пожалуйста переместитесь на один номер группы 1>2, 2>3,...,10>1.
4. Изучите процесс и запишите на стикерах все вопросы к этому процессу и наклейте их рядом с теми местами, которые вызвали у вас вопросы. У вас 5 минут.
5. Повторим. Перемещаемся. Обсуждаем.
6. Вернитесь в ваши группы. У вас __ минут на обсуждение и внесение изменений.
7. Давайте разберем один процесс.

Задание на формирование гипотезы об узких местах. 3-й модуль 3-е задание



1. Возьмите лист А3 горизонтально.
2. Вверху напишите вашу фамилию и название вашего процесса.
3. Слева укажите, с какого события начинается процесс и способ начала процесса.
4. Справа укажите результат для жителя.
5. Картируйте свой процесс и детализируйте его.
6. Сделайте гипотезы об узких местах.

Возможные способы начала процесса:

- по времени // по интервалу – каждого 1 числа месяца // каждые 3 минуты по запросу // обращению;
- при наступлении какого-то события:
- оповещение «флаг» от внешней системы (МЧС прислало штормовое предупреждение);
- оповещение «передача хода» от соседнего процесса (соседний отдел сообщил о готовности пакета документов для дальнейшей обработки);
- оповещение «смена статуса» – изменение статуса подконтрольного объекта («Маша вышла замуж»);
- оповещение «порог» – контролируемый параметр вышел за рамки диапазона (количество больных гриппом превысило эпидемический порог);
- оповещение «аналитика» – совпадение контролируемых условий.

Чек-лист задания на межмодуль (3-4)

Содержательные задачи:

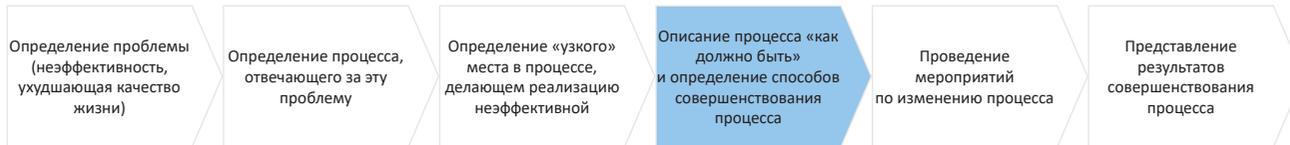
- ✓ «Утвердите» проблему, процесс и его границы, категорию жителей, показатель измеряющий проблему, показатель, измеряющий эффективность процесса (пользу, влияние на проблему).
- ✓ Сделайте карту процесса (рекомендуется картировать с привлечением всех участников).
- ✓ Составьте перечень «узких» мест с указанием их причин.
- ✓ Сделайте анализ потерь разного рода (время, качество исполнения, результат для жителя) из-за «узких» мест.
- ✓ Выберите 1-3 «узких» места, которые вы будете убирать.

Организационные задачи:

- ✓ Рассказать своей команде о модуле (эмоции, полезное содержание, результаты практической работы).
- ✓ Провести две встречи с модератором (рекомендовано ≈ 15-19 апреля и 2-8 мая, около 30 мин каждая).
- ✓ Пополнять реестр всеми рабочими документами, касающимися работы над совершенствованием процесса (резюме обсуждений с командами результатами практической работы, данными исследований и пр.).
- ✓ Подготовить качественно отрисованную карту процессов.

По итогам межмодульной работы надо будет подготовить одностраничник с основными характеристиками процесса и карту процесса с указанием «узких» мест.

6 шагов к достижению результата практической работы 4 из 6



1 ДЕНЬ: МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА «КАК ДОЛЖНО БЫТЬ»

Разработка «идеальной» модели процесса (последовательности операций), не содержащей «узких» мест.

2 ДЕНЬ: ВЫРАВНИВАНИЕ ПРОЦЕССА «КАК ДОЛЖНО БЫТЬ»

Решение оптимизационной задачи.
Нормирование уровня качества и трудозатрат.

3 ДЕНЬ: ГИПОТЕЗА ОБ ИНСТРУМЕНТАХ ИЗМЕНЕНИЯ ПРОЦЕССА

Предварительное определение способов и инструментов изменения процесса.
Предварительное определение организационно-технических работ управления изменениями.

В ходе модуля:

Модель процесса «как есть» и «как должно быть».
Гипотеза об инструментах изменения процесса

В ходе межмодульной работы:

Проверка применимости и подбор наилучших инструментов изменения процесса

6 шагов к достижению результата. Обсудим 4-й модуль 1-е здание



В ОТВЕТ НА КАЖДЫЙ ВОПРОС ВЫ:

- ИНДИВИДУАЛЬНО ПИШЕТЕ СТИКЕР СО СВОИМ ОТВЕТОМ: 1-й ВОПРОС – 3 МИН, ОСТАЛЬНЫЕ ПО 2 МИН.
- ОБСУЖДАЕТЕ ВАШИ ОТВЕТЫ ЗА СТОЛОМ И ГОТОВИТЕ ОДИН ОТВЕТ ОТ СТОЛА НА БОЛЬШОМ СТИКЕРЕ: 1-й ВОПРОС – 4 МИН, ОСТАЛЬНЫЕ ПО 2 МИН.
- МОДЕРАТОРЫ ВЫКЛЕИВАЮТ ОТВЕТ НА ОБЩУЮ КАРТУ С ПОСЛЕДУЮЩИМ ОБСУЖДЕНИЕМ: 3-5 МИН.

Сосредоточьтесь
на вопросе «как»

(«как вы это делали»,
«какие приёмы работы
использовали», «какие
инструменты
применяли»),

а не на вопросе «что»

1. Как были распределены работы в команде в этот межмодуль?
2. Как было организовано картирование процесса? Какие элементы описания процесса вам потребовались?
3. Как вы детализировали процесс? Какие характеристики процесса вам потребовались, чтобы увидеть «узкие места»?
4. На какие лекции, мастер-классы и практики из прочитанных на программе «Школа мэров» вы опирались в вашей работе?
5. Какие интересные наблюдения об организации работы администрации и города в целом вы сделали, исследуя процесс?

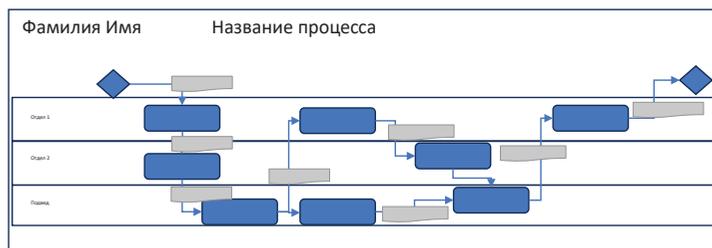
Моделирование процесса «как должно быть».

4-й модуль 2-е задание

Возьмите лист А3 и индивидуально сделайте карту процесса «как должно быть» (идеальная картинка)

15 мин
на первый
эскиз

С чего
начинается
работа



Какая
получается
польза для
жителя

Простые способы моделирования «идеального» процесса.

- ✓ Минимальное возможное число операций, чтобы получить полезный для жителя результат.
- ✓ Минимальное возможное число вариантов реализации процесса.
- ✓ Разделение участников процесса на «исполнителей» и «информируемых».
- ✓ Отсутствие возвратов на предыдущий этап, повторов ввода информации.
- ✓ Автоматизация и шаблонизация всех повторяющихся действий.
- ✓ Сокращение постов контроля и увеличение точек мониторинга (трекинга) хода исполнения процесса.

Логика и подход к изменению процесса. 4-й модуль 3-е задание



Фамилия Имя

Название процесса

	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
Плановые мероприятия	✓ . ✓ . ✓ . ✓ . ✓ .			
Какие операции процесса изменяются / удаляются / вводятся новые				
Какие ресурсы необходимы				
Ответственный				
Что буду делать, если				

Чек-лист задания на межмодуль (4-5)

Содержательные задачи:

1. Подготовьте карту процесса «как будет» (при необходимости доработайте карту процесса «как есть»).
2. Составьте план мероприятий, которые необходимо реализовать для изменения процесса.
3. Запустите изменения.
4. Сделайте предположение, насколько улучшится ваш процесс и как это скажется на качестве жизни жителей.

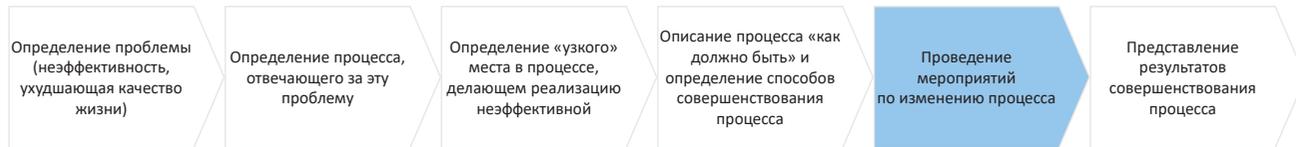
Организационные задачи:

1. Расскажите своей команде о модуле (эмоции, полезное содержание, результаты практической работы).
2. Проведите две встречи с модератором (рекомендовано ~ до 25 мая и 10-14 июня, около 30 мин каждая).
3. Пополните реестр всеми рабочими документами, касающимися работы над совершенствованием процесса (резюме обсуждений с командами результатами практической работы, данными исследований и пр.).

По итогам межмодульной работы подготовить:

- 1) презентацию;
- 2) одностраничник с ключевой информацией;
- 3) карту процесса «как есть»;
- 4) карту процесса «как будет».

Шесть шагов к достижению результата практической работы 5 и 6 из 6



1 ДЕНЬ: ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Обсуждение барьеров и вариантов их изменений.

2 ДЕНЬ: ПОНИМАНИЕ РАБОТЫ С ИНСТРУКЦИЕЙ

Тестирование организации работы в процессе в режиме игропрактики.

3 ДЕНЬ: ТЕСТОВАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОДЕЛАННОЙ РАБОТЫ

Упаковка большого объема проделанной работы в краткие и понятные тезисы.

Представление сделанного в выгодном свете.

В ходе модуля:

Модель «как будет». План мероприятий по изменению процесса

Подготовка презентации, отражающей «как было», «как стало» и подтверждение повышения эффективности

В ходе межмодульной работы:

Реализация плана мероприятий по изменению процесса

Основной объем практической работы придётся на время между образовательными модулями.

Опыт открытого обсуждения сложностей и барьеров внедрения изменений. 5-й модуль 1-е задание

Цель: «Дожать» изменение процесса. Устранить барьеры в реализации изменений.

Метод: Тематический разбор.

Смысл: Обсуждать то, что важно, с теми, кому интересно.

Умения:

- ✓ Самостоятельное самоопределение важного здесь и сейчас.
- ✓ Организация конструктивного обсуждения.

Правила:

- ✓ Тема обсуждения заявляется от стола. 1 тема = 1 барьер (10 тем).
- ✓ «Голосование ногами», т.е. обсуждать приходят те, кому интересно и полезно (max 8 человек).
- ✓ Модератор структурирует дискуссию: предмет, объект, границы, барьер/решение.
- ✓ Резюме обсуждения фиксируется по шаблону (*см. следующий слайд*).

Заявление темы: При подготовке/проведении изменений я столкнулся с ..., которое не знаю как решить.



Шаблон резюме обсуждения. 5-й модуль 1-е задание



№	ТЕМА ОБСУЖДЕНИЯ
ФИ: Держатель темы	
Предмет. Объект. Границы. Точка(и) зрения	
Вопросы, которые понятны	Способы действия
Вопросы без ответа	
Список участников	

При подготовке/проведении изменений я столкнулся с ..., которое не знаю как решить

Часть причин сопротивления и барьеров может быть в ...

Наверное, эту часть причин можно преодолеть/устранить вот такими способами...

А вот с этой частью причин мы в ходе обсуждения не нашли, что делать ...

Обсуждение. 5-й модуль 1-е задание



№		ТЕМА ОБСУЖДЕНИЯ	
Держатель темы			
Предмет. Объект. Границы. Точка(и) зрения			
Вопросы, которые понятны		Способы действия	
Вопросы без ответа			
Список участников			

Держатель темы
докладывает в течение двух
минут самое важное

Заполнение всеми
участниками формы
обратной связи

1. Озвучить тему.
2. Почему эта тема важна при проведении изменений?
3. Что стало объектом и предметом обсуждений (*настоящая тема*)?
4. Что рекомендуется делать в этой ситуации?
5. Какие вопросы остались без ответа?

В форму обратной связи
дописывать свои предложения

Опыт понимания как работают процессы. 5-й модуль 2-е задание

Метод: Игропрактика «Поле связности».

Смысл: Правильно делать правильные вещи.

Умения:

- ✓ Исполнить инструкцию.
- ✓ Самостоятельная организация конструктивного обсуждения.
- ✓ Синхронизация реализации многих процессов.

Общий порядок игры:

- ✓ Внимательно слушаем задание на ход.
- ✓ Готовимся выполнить задание установленным ведущим способом.
- ✓ В течение одной минуты пробуем выполнить задание.
- ✓ Фиксируем результат.
- ✓ Делаем разбор установленным ведущим способом.
- ✓ Повторяем до победы

Подготовка к игре

Игра

Разбор и рефлексия

Опыт презентации результатов работы. 5-й модуль 3-е задание

Смысл: Доносить коротко, просто и понятно результаты проделанной работы и правильно подчеркивать свои успехи перед теми, кто только сейчас вас впервые увидел.

Умения:

- ✓ Работа с подачей информации.
- ✓ Работа с содержанием информации.

Правила:

- ✓ Работаем с модератором, готовим свои презентации.
- ✓ Презентуем друг другу внутри стола.
- ✓ Оцениваем друг друга по трем критериям. Выбираем лучшего спикера по общей сумме баллов.
- ✓ Выбранные спикеры презентуют всему залу.
- ✓ Модераторы голосуют по трем критериям. Участники голосуют по трем критериям.
- ✓ Спикеры получают комментарии.
- ✓ Все участники со своими модераторами пишут планы доработки презентаций.

План доработки презентации. 5-й модуль 3-е задание

Важное, что я хочу показать в презентации

Что я изменю в презентации в целом

Как я буду рассказывать. Подача

Что я изменю на отдельных слайдах

Слайд 1.

Слайд 2.

Слайд 3.

...



Чек-лист задания на межмодуль (5-6)

Содержательные задачи:

1. Запустите изменения. Доведите до ситуации необратимости.
2. Создайте замеры удовлетворенности жителя процессом и качества исполнения самого процесса.

Организационные задачи:

1. Расскажите своей команде о модуле (эмоции, полезное содержание, результаты практической работы).
2. Подготовьте презентацию.
3. Подготовьтесь к выступлению.
4. Выступите перед жителями и расскажите о запущенных изменениях.
5. Соберите обратную связь от жителей по работе измененного процесса.
6. Проведите две встречи с модератором (рекомендовано ≈ до 26 июня и до 30 июня, около 30 мин каждая).
7. Введите в «промышленную эксплуатацию» реестр со всеми рабочими документами касающимися работы над совершенствованием процесса (резюме обсуждений с командами результатами практической работы, данными исследований и пр.).



Методика совершенствования процесса

Процесс

Совокупность взаимосвязанных видов деятельности,
которая использует входы на ресурсы
(материальные, финансовые, человеческие, информационные)
для создания запланированных результатов

Предмет практической работы



Процесс

совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая использует входы на ресурсы для создания запланированных результатов

Процесс

отличают:

- Определенность
- Повторяемость
- Управляемость
- Результативность
- Последовательность
- Стандартность

Процесс

имеет:

- Владельца / Исполнителей
- Начало / Конец
- Карту операции
- Показатели качества исполнения
- Управленческие действия
- Обратную связь
- Регламент

Выбор объекта практической работы



Критерии выбора объекта практической работы

Действительно сказывается на качестве жизни

Актуальность темы выше, чем у других тем



Находится в зоне полномочий и возможности влияния участника программы

Способы выбора объекта практической работы

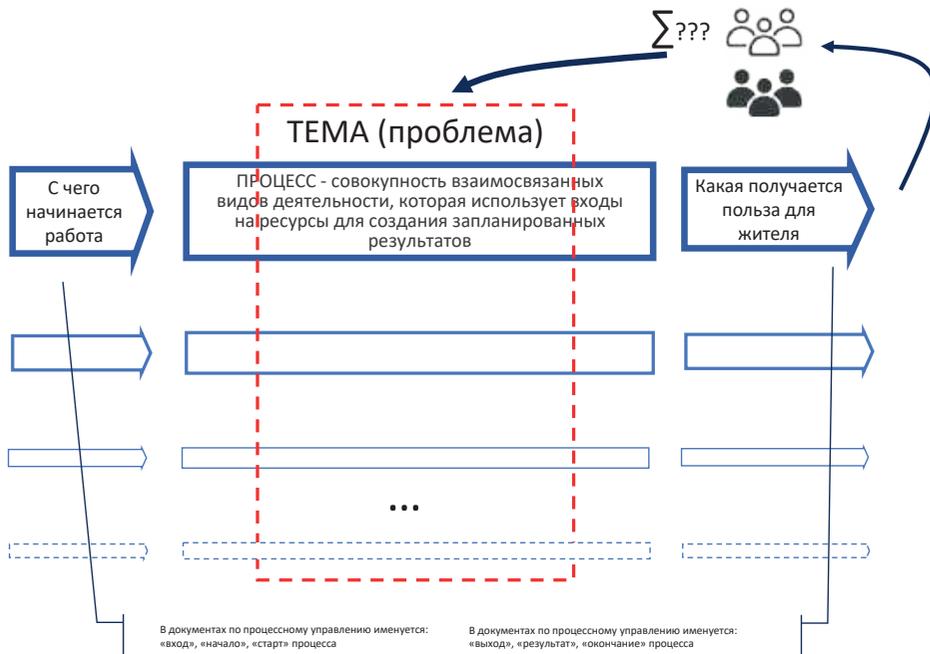
- ✓ Количество жалоб жителей.
- ✓ Объем (недополучаемых) налоговых поступлений.
- ✓ Опросы и фокус-группы жителей (НКО, бизнеса).
- ✓ Контент-анализ чатов, форумов.
- ✓ Включенное наблюдение и гемба-прогулка.
- ✓ Данные Центра управления регионом / Ситуационным центром.
- ✓ Анализ (больших) данных о численности и поведении различных категорий жителей.
- ✓ Обзоры экспертов, блоггеров.
- ✓ Рейтинги.

Способы проверки, что объект практической работы выбран правильно

- ✓ Сопоставление качества жизни разных групп жителей.
- ✓ Ранжирование тем, которые жители оценивают как негативные или как факторы выбора в пользу других сценариев (например, уехать из города, поступать в другой вуз и т.д.).
- ✓ «5 почему» фиксируемая ситуация действительно такая (из-за чего это происходит).



Приоритизация объекта (процесса)



Возможные критерии для выбора объекта (процесса), который будет усовершенствован

Больше всего жалоб

Большие затраты на исполнение

Больше всего ошибок и переделок

Быстрее всего внести изменения

Есть возможность найти ресурсы

Оптимизационная задача



Нахождение наилучшего результата по заданному критерию с учетом установленных ограничений:

1. Критерий оптимизации может быть только по одному параметру.
2. Целевой вектор может быть одним из трех: max, min, const.
3. Возможные ограничения:

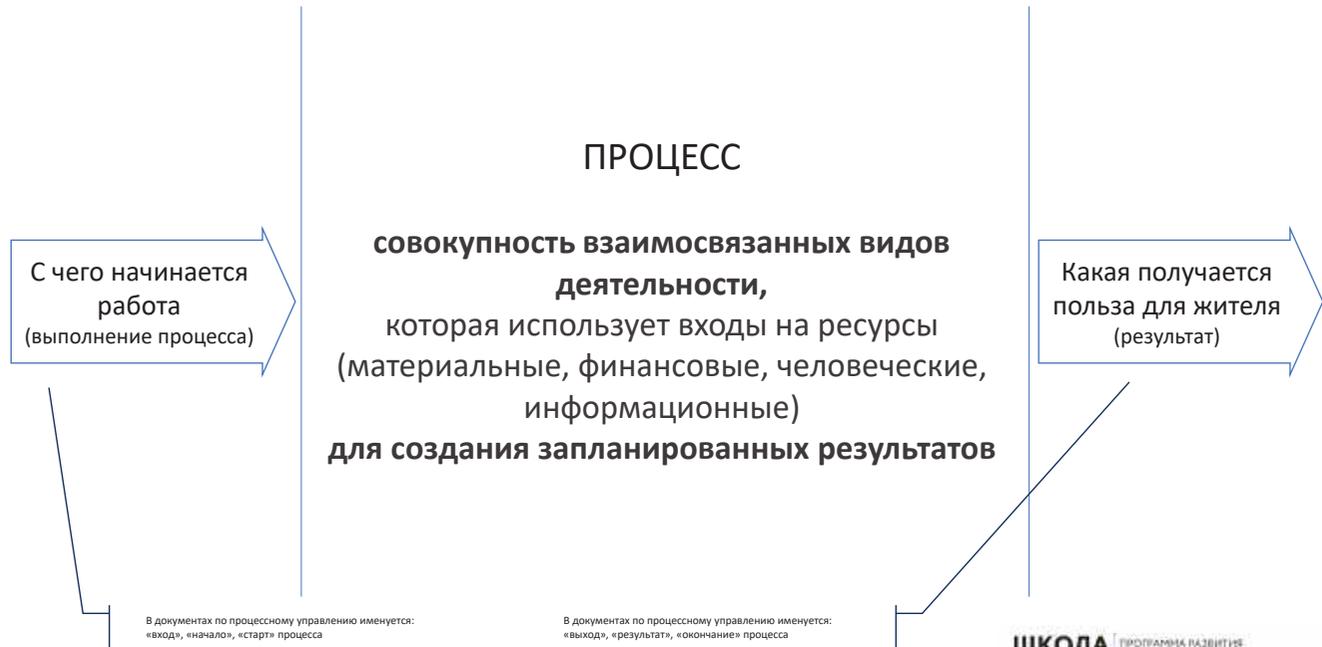
- Место
- Время & Частота
- Ресурсы
- Способ
- Риски
- НПА
- Другие требования

Возможные ошибки при постановке оптимизационной задачи:

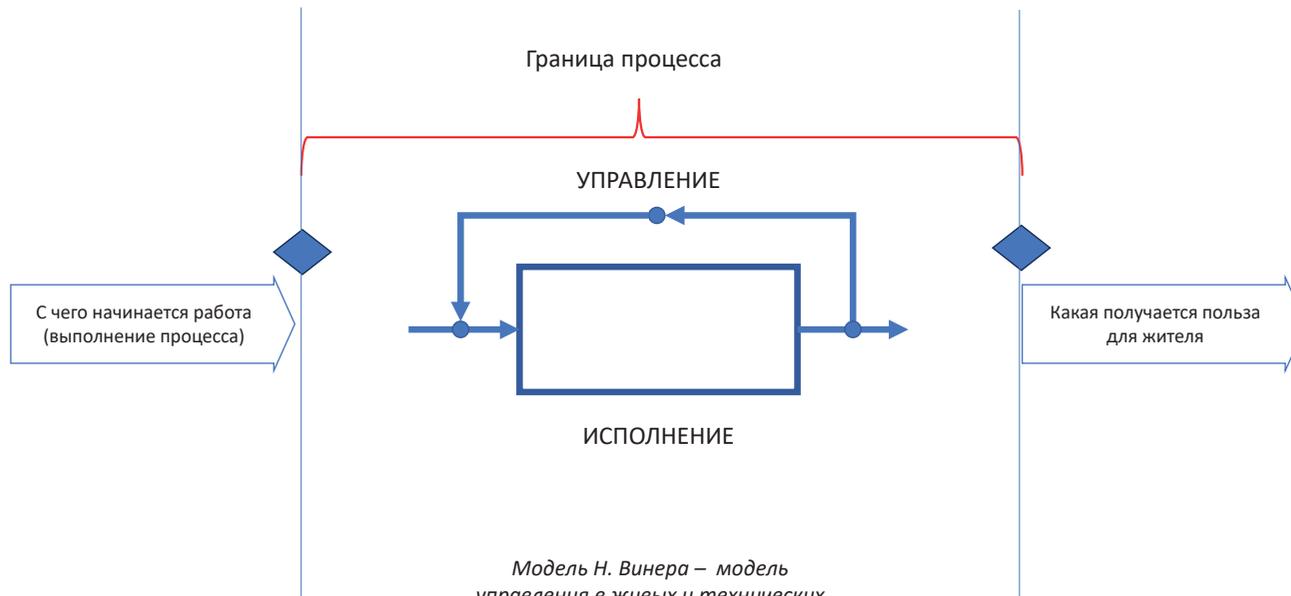
- Неверно сформулированный критерий оптимизации.
- Неверно трактуемый критерий оптимизации.
- Неполная система ограничений.

Важно! Работник всегда будет оптимизировать свою работу «по линии наименьших усилий».

Методическая консультация: декомпозиция и описание процесса

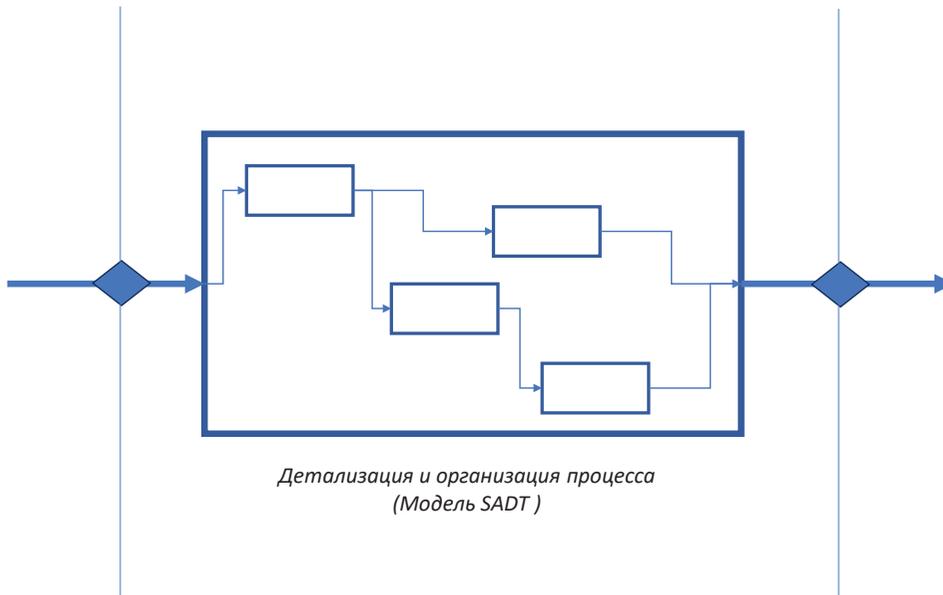


Методическая консультация: декомпозиция и описание процесса

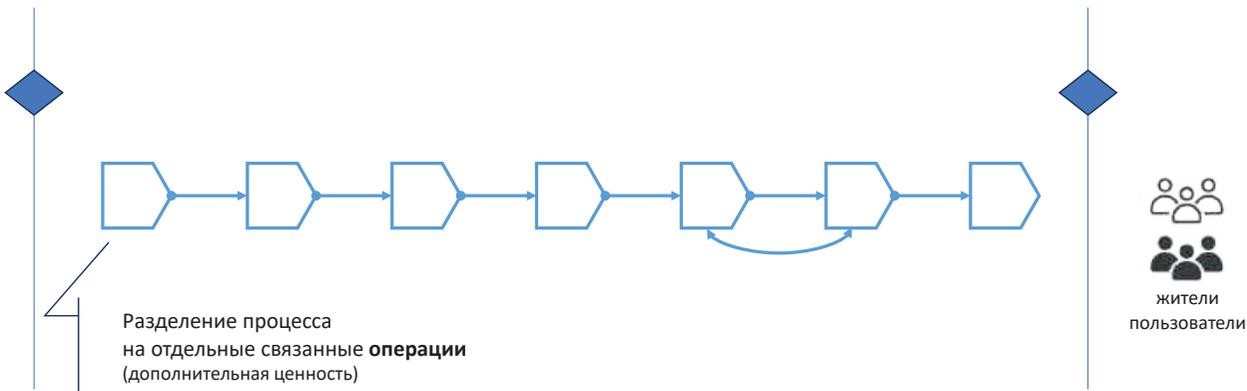


*Модель Н. Винера – модель
управления в живых и технических
системах*

Методическая консультация: декомпозиция и описание процесса



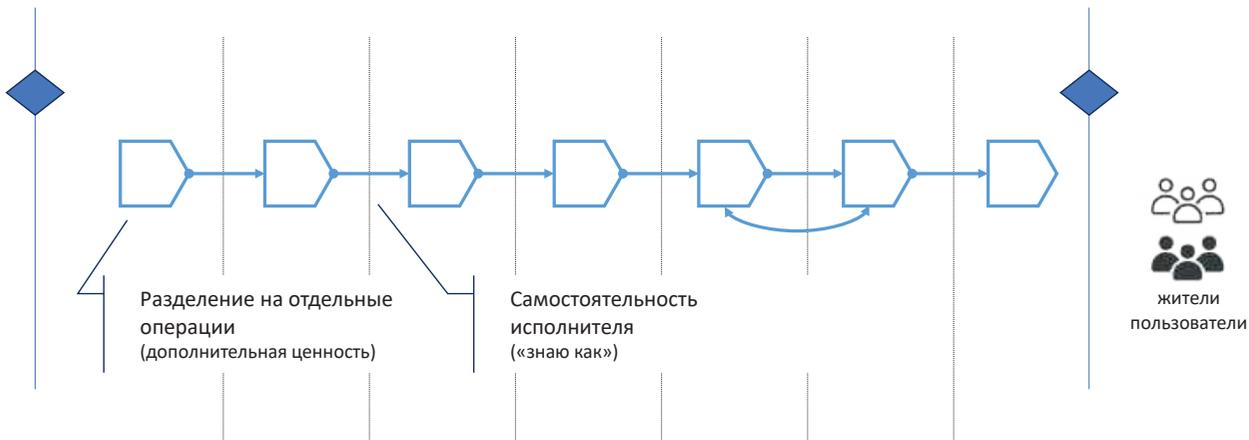
Методическая консультация: декомпозиция и описание процесса



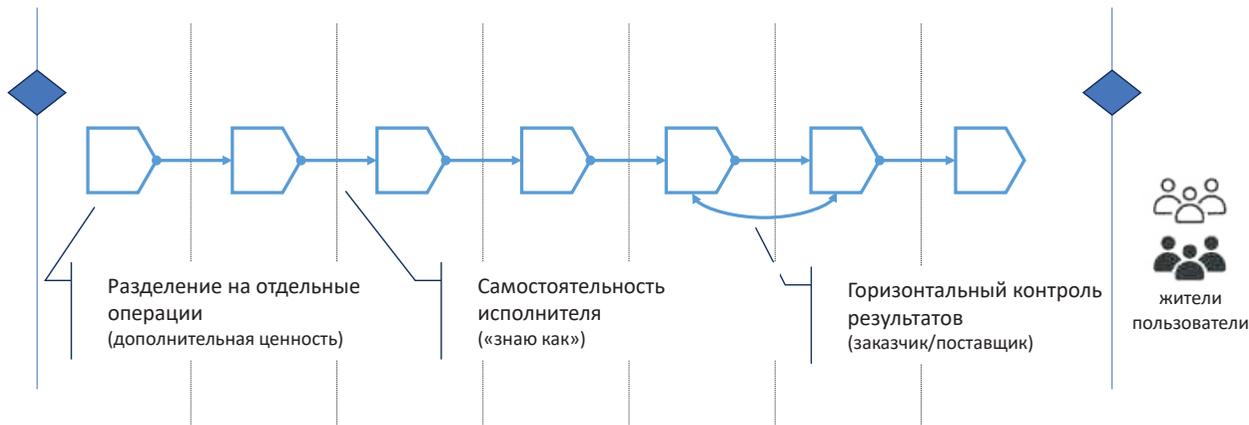
Операция:

- технологически неразрывное действие;
- выполняется одним человеком;
- имеет полезный результат.

Методическая консультация: декомпозиция и описание процесса



Методическая консультация: декомпозиция и описание процесса

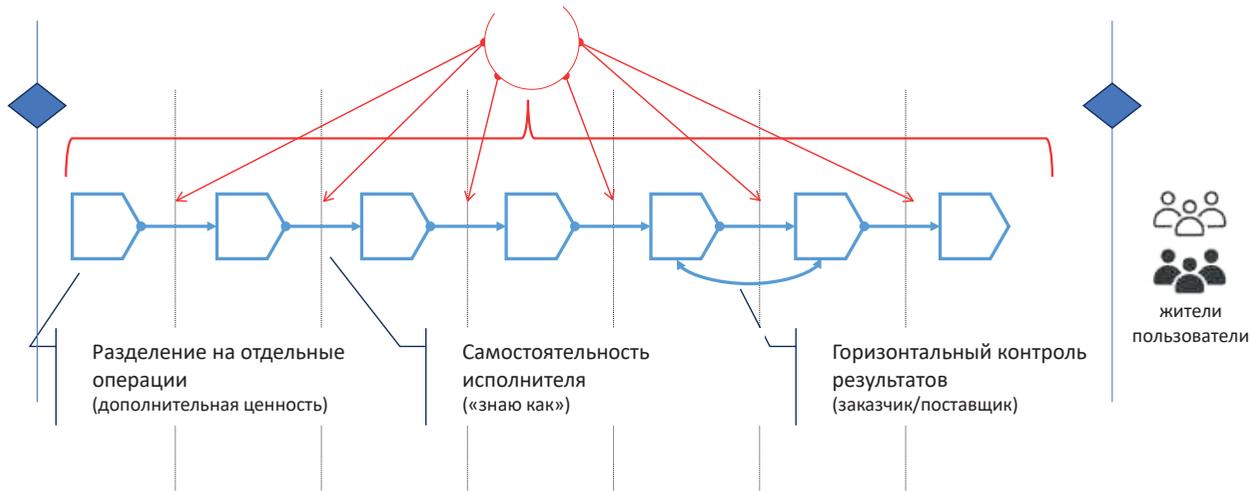




Методическая консультация: декомпозиция и описание процесса

«Владелец» процесса:

- выставление требований;
- контроль по границам процесса;
- изменение числа и порядка операций в процессе

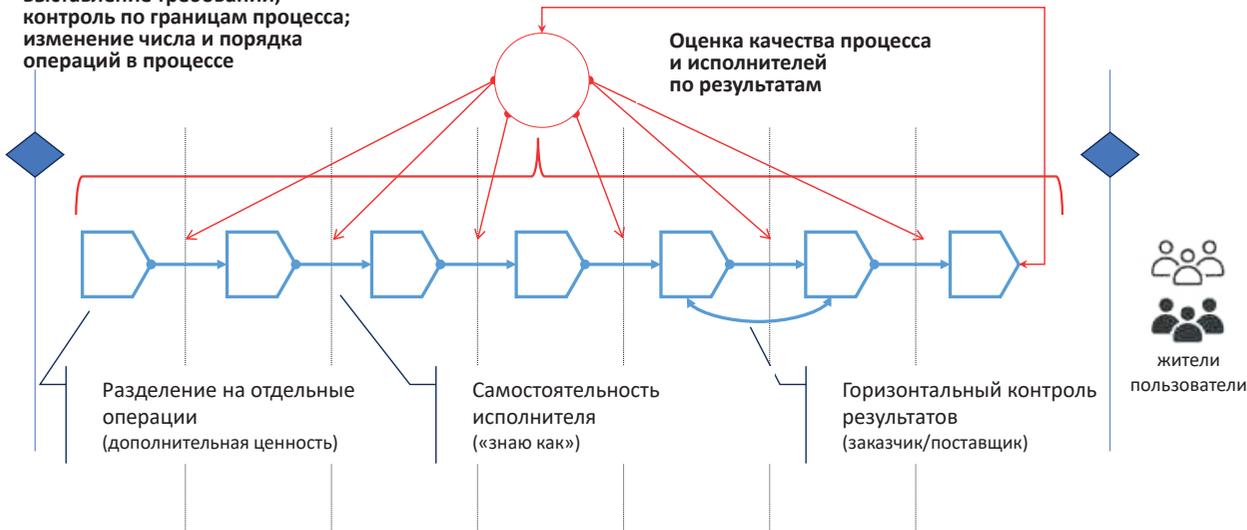




Методическая консультация: декомпозиция и описание процесса

«Владелец» процесса;

- выставление требований;
- контроль по границам процесса;
- изменение числа и порядка операций в процессе



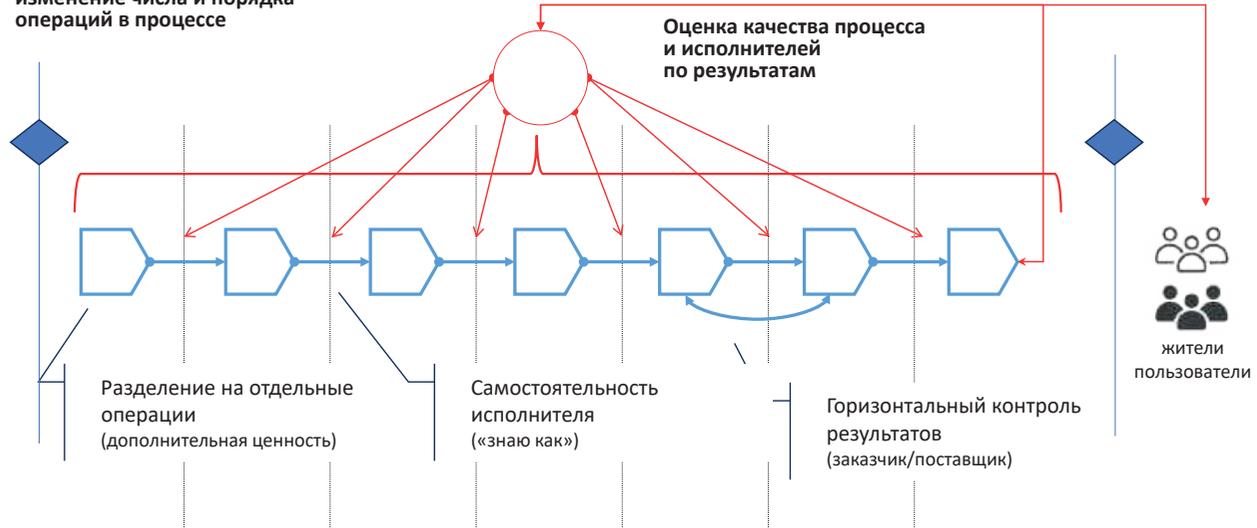


Методическая консультация: декомпозиция и описание процесса

«Владелец» процесса:

- выставление требований;
- контроль по границам процесса;
- изменение числа и порядка операций в процессе

Оценка эффективности процесса по удовлетворенности жителя (доставленной ценности)





Методическая консультация: картирование процесса

КТО?

ЧТО ДЕЛАЕТ?

В КАКОЙ
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ?

С КАКИМ РЕЗУЛЬТАТОМ?

Методическая консультация: картирование процесса

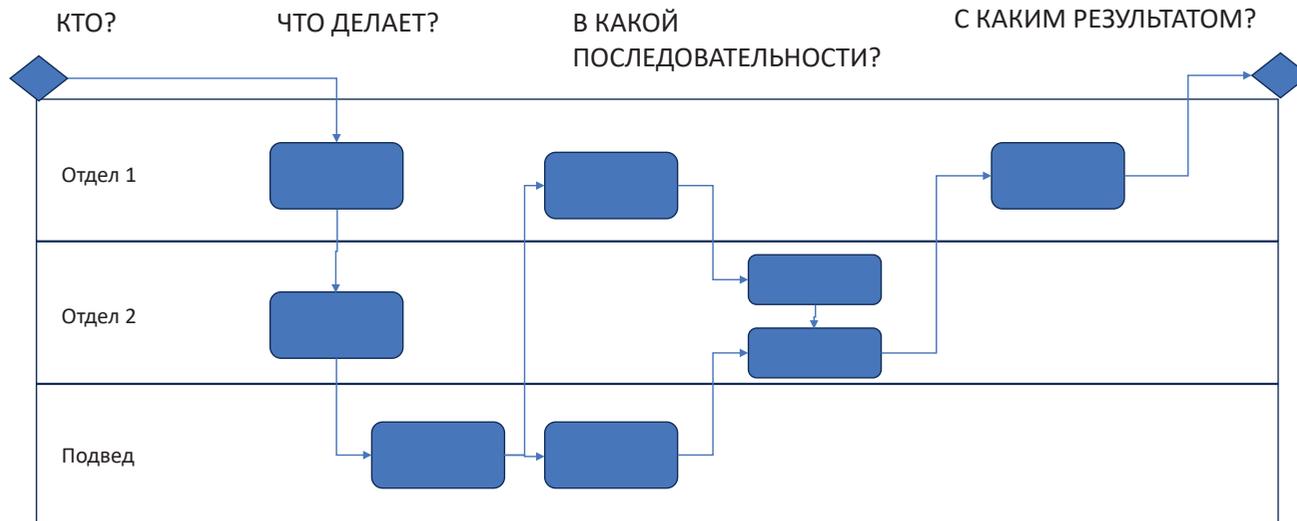


КТО?	ЧТО ДЕЛАЕТ?	В КАКОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ?	С КАКИМ РЕЗУЛЬТАТОМ?
Отдел 1			
Отдел 2			
Подвед			

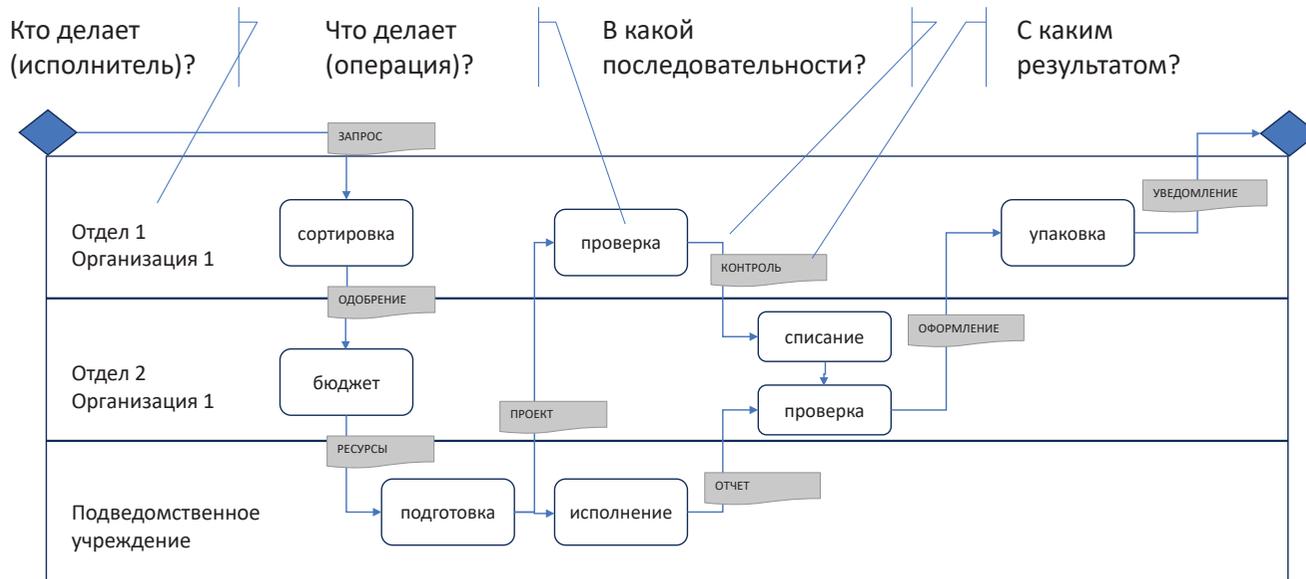
Методическая консультация: картирование процесса

КТО?	ЧТО ДЕЛАЕТ?	В КАКОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ?	С КАКИМ РЕЗУЛЬТАТОМ?
Отдел 1			
Отдел 2			
Подвед			

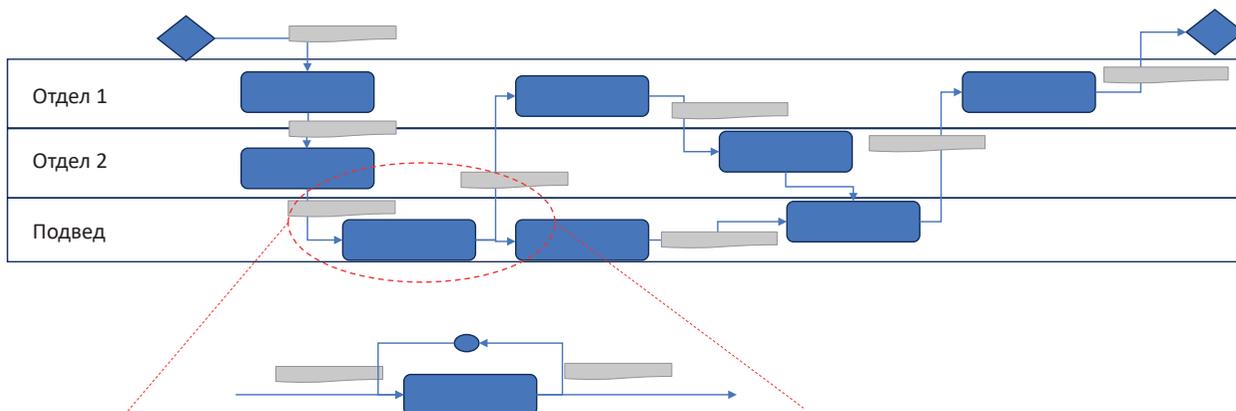
Методическая консультация: картирование процесса



Методическая консультация: картирование процесса



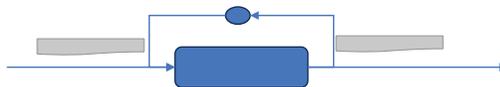
Методическая консультация: картирование процесса



Рассмотрим перечень характеристик процесса на примере одной операции

Методическая консультация: характеристики операции

КАК?
КАКИМ СПОСОБОМ?



ПАРАМЕТРЫ ОПЕРАЦИИ

- ✓ Частота исполнения
- ✓ Время начала/окончания
- ✓ Критерий принятия / сортировки
- ✓ Порядок запуска в обработку (критерий приоритизации)
- ✓ Правила переключения в другие процессы
- ✓ Норматив (время на исполнение)

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОПЕРАЦИИ

- ✓ Способ выполнения
- ✓ Инструменты
- ✓ Шаблоны (пустографки)
- ✓ Образцы (эталоны)
- ✓ ИТ-решение

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ОПЕРАЦИИ

- ✓ Виды действий по отклонениям
- ✓ Типы принимаемых решений
- ✓ Инструкция по исполнению операции
- ✓ Регламент процесса
- ✓ Нормативный(ые) акт(ы)
- ✓ Требования к квалификации
- ✓ Виды и порядок обратной связи

ПОКАЗАТЕЛИ (МЕТРИКИ) ОПЕРАЦИИ

- ✓ Затраты (бюджет)
- ✓ Качество исполнения
- ✓ Качество результата
- ✓ Критерий оптимизации

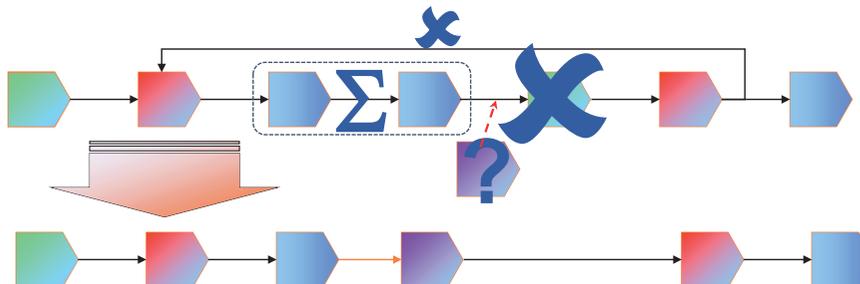
Методическая консультация: виды действий по совершенствованию процесса

Дублируемость и избыточность процесса (операций) – поиск процессов (операций), дублируемых структурными подразделениями, или процессов, реализация которых нецелесообразна с точки зрения эффективности функционирования и получения результата.

Недостаточность процесса (операций) – поиск процессов (операций) отсутствующих в структуре имеющихся бизнес-процессов предприятия.

Целостность процесса – согласование входов/выходов процессов (операций).

Уместность участников – разделение участников процесса на тех, кто производит дополнительную ценность, принимает решения, и тех, кто информируется о ходе процесса.



Методическая консультация: простое обнаружение «узких мест»



Куда смотреть в первую очередь на карте процесса:

- ✓ Смена порядка обработки на смежных операциях (было потоком, стало по времени и т.п.).
- ✓ Смена требований к качеству исполнения / отсутствие таких требований.
- ✓ Зависимость операции от конкретного исполнителя.
- ✓ Разница во времени / качестве исполнения операций между разными исполнителями.
- ✓ Отсутствие статистики по исполнению операции.
- ✓ Огромная вариативность («каждый случай уникальный» (с)).
- ✓ Одинаковые поля, которые необходимо заполнить в двух разных формах.
- ✓ «Отправил и забыл», нет «уведомления о принятии».
- ✓ Отсутствие инструкций, шаблонов, образцов.



Методическая консультация: инструментарий поиска «узких» мест



Семь видов потерь бережливого производства:

- ✓ перепроизводство;
- ✓ лишние этапы обработки;
- ✓ ненужные перемещения;
- ✓ лишние запасы;
- ✓ ненужные проверки;
- ✓ ожидание;
- ✓ выпуск дефектной продукции, которую приходится переделывать.

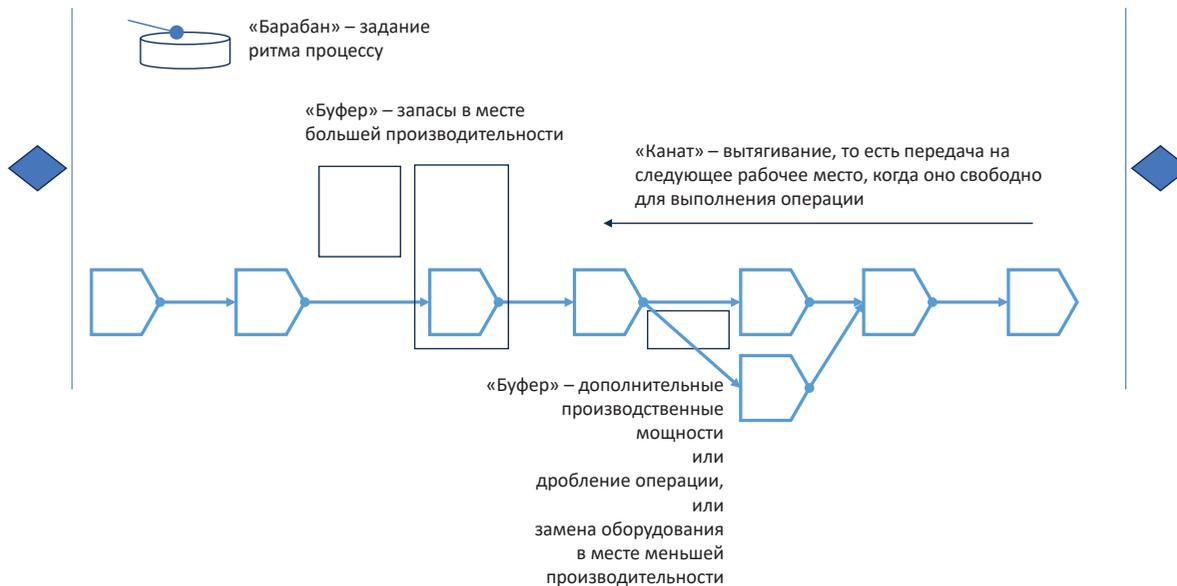
Методическая консультация: инструментарий поиска «узких» мест



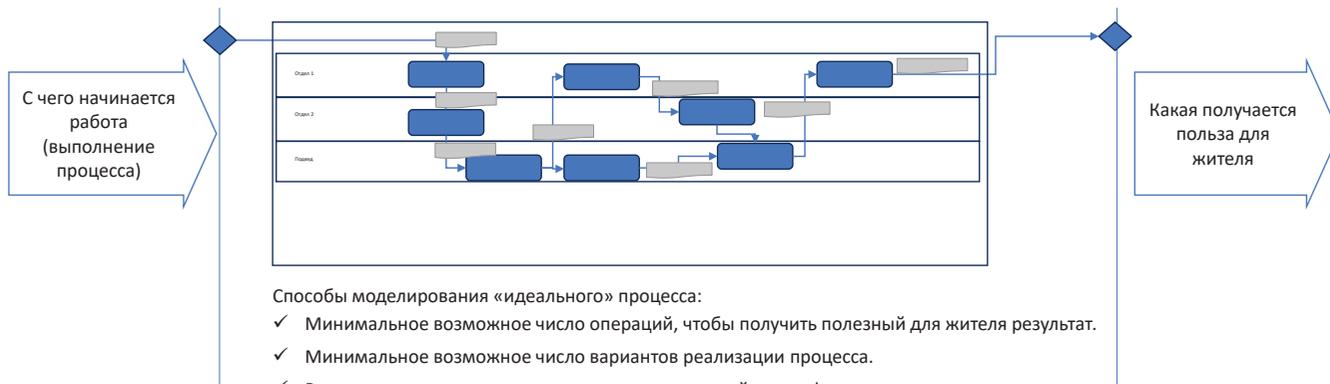
Цифра и «узкие» места:

- ✓ Двойной ввод. Непредзаполненные поля ввода информации.
- ✓ «Несшитые» ИТ-решения.
- ✓ Фильтры, очереди, сортировки, сопоставления с образцами, лимитов.
- ✓ Запрос данных, уже имеющих в системе.
- ✓ Отсутствие встроенного анализа хода исполнения и автокорректировки.
- ✓ Отсутствие предсказательности.
- ✓ Отсутствие динамической оценки эффективности принятия решений.

Теория ограничения систем (Элияху Голдратт)



Моделирование процесса «как должно быть»



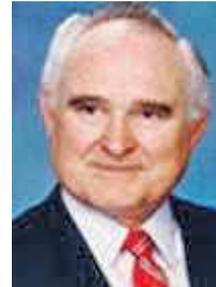
Способы моделирования «идеального» процесса:

- ✓ Минимальное возможное число операций, чтобы получить полезный для жителя результат.
- ✓ Минимальное возможное число вариантов реализации процесса.
- ✓ Разделение участников процесса на «исполнителей» и «информируемых».
- ✓ Отсутствие возвратов на предыдущий этап, повторов ввода информации.
- ✓ Автоматизация и шаблонизация всех повторяющихся действий.
- ✓ Сокращение постов контроля и увеличение точек мониторинга (трекинга) хода исполнения процесса.

Методы и инструменты изменения процесса

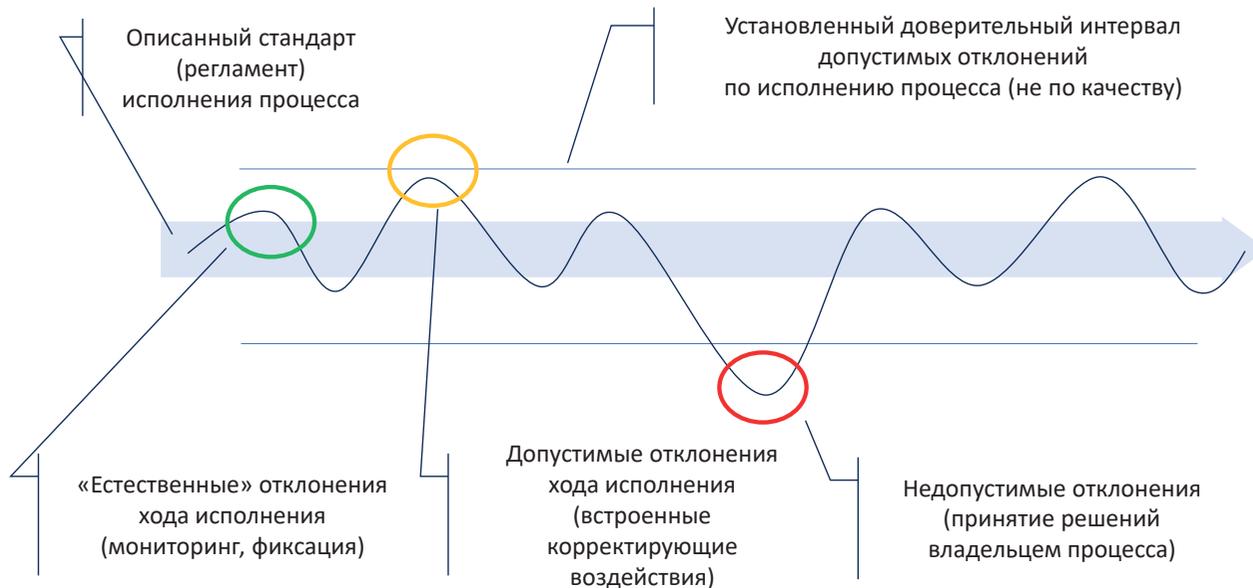
Методы выправления процессов по Джеймсу Харрингтону:

- ✓ Оценка добавления полезности (value).
- ✓ Устранение бюрократии.
- ✓ Устранение дублирования.
- ✓ Упрощение.
- ✓ Сокращение времени цикла процесса.
- ✓ Защита от ошибок.
- ✓ Эффективное использование оборудования.
- ✓ Простой язык.
- ✓ Стандартизация.
- ✓ Партнерство с поставщиками.
- ✓ Дивергенция (выход за границы).
- ✓ Автоматизация (механизация).



Джеймс Харрингтон.
Совершенство управления
процессами

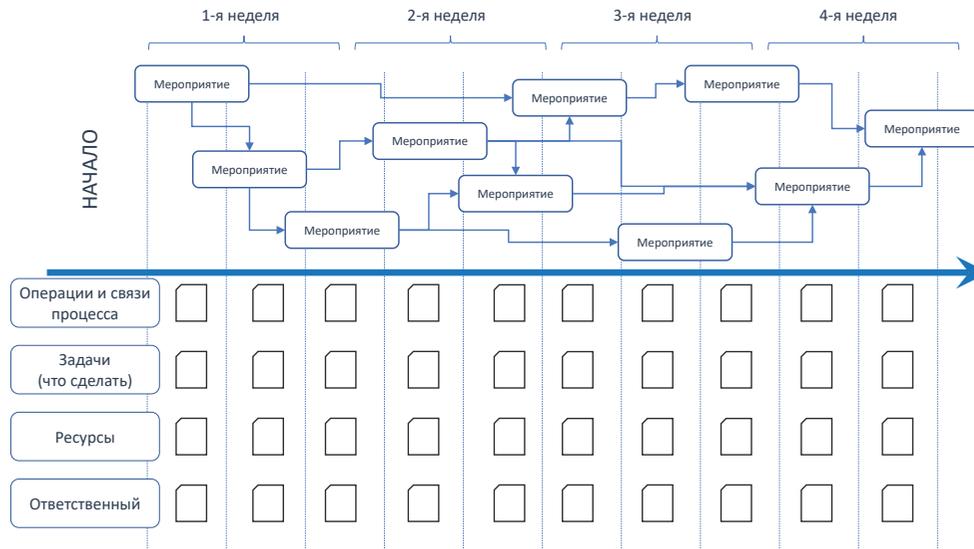
Доверительный интервал



Логика и подход к изменению процессов: дорожная карта организационно-технических мероприятий

План – это гипотеза руководителя о том, что необходимо будет сделать в будущем.

Планирование – это способ справиться с набегаящим хаосом событий.



Шаблон дорожной карты

	1-я неделя	2-я неделя	№ недели
Какие операции процесса изменяются / удаляются / вводятся новые				
Плановые мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> ✓ . ✓ . ✓ . ✓ . ✓ . 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ . ✓ . ✓ . ✓ . ✓ . 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ . ✓ . ✓ . ✓ . ✓ . 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ . ✓ . ✓ . ✓ . ✓ .
Необходимые ресурсы				
Ответственный				
Что делать, если...				

Логика и подход к изменению процессов: цикл внедрения изменений



Логика и подход к изменению процессов: способы внедрения изменений



Принудительный

Изменения проводятся директивно. Сопротивление преодолевается через давление высшего руководства.

Плюс – скорость.

Минус – отторжение персонала.

Адаптивный

Изменения проводятся постепенно, с незначительными изменениями, с учетом возможных негативных последствий.

Плюс – значительное вовлечение коллектива, принятие изменений.

Минус – компромиссы, уступки, сделки.

Кризисный

Изменения проводятся под угрозами из внешней среды. Основа – скорость, а не качество.

Плюс – выход из кризиса.

Минус – закладываются «мины», препятствующие будущему росту.

Гибкий

Продолжительность процесса изменений подгоняется под имеющееся время.

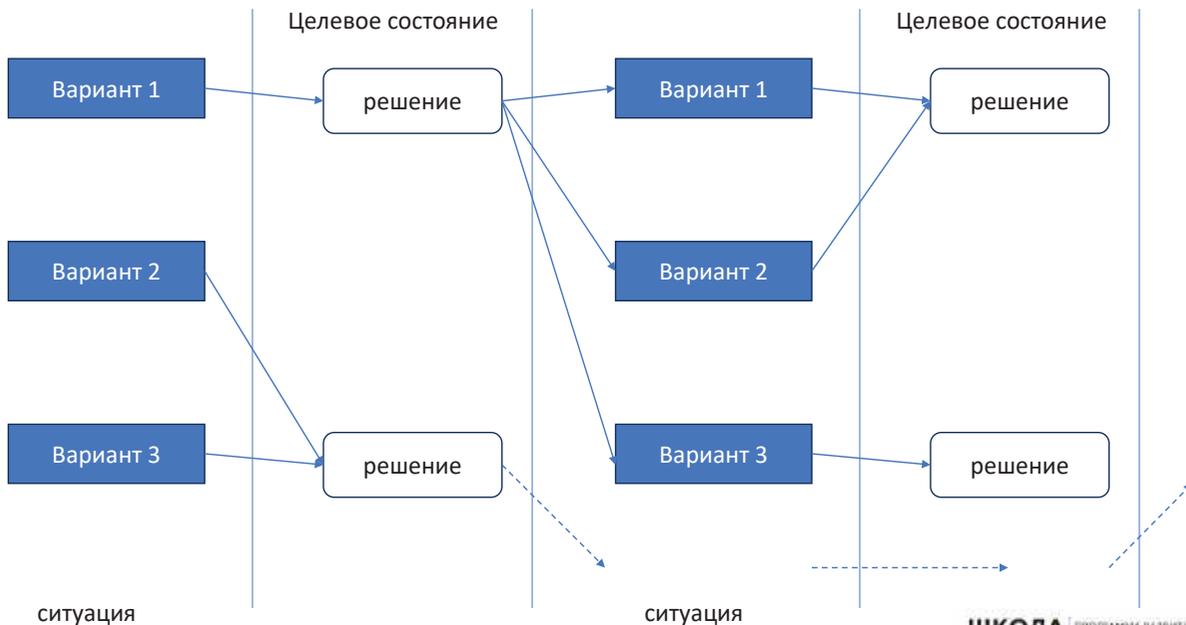
Плюс – учет внутренних обстоятельств.

Минус – высокая вероятность отката от реформы.

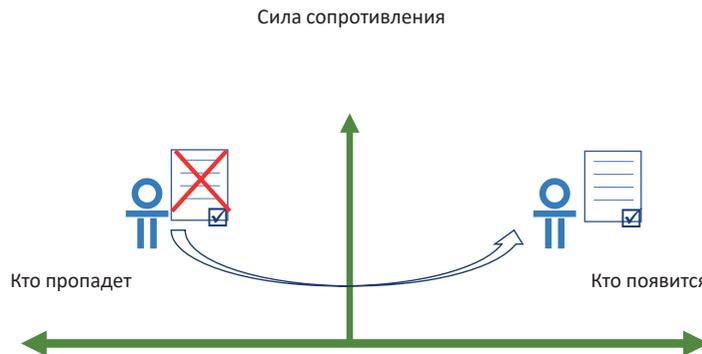
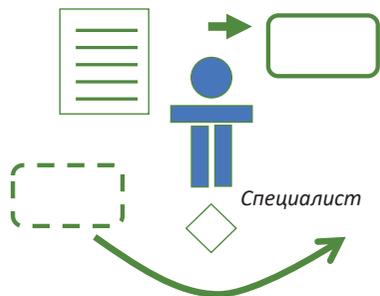
Логика и подход к изменению процессов: пяти элементов каждого шага по изменению процесса

- ✓ **Управление** – принятие решений.
- ✓ **Образование** – проведение обучения, подготовка кадров, разъяснения персоналу.
- ✓ **Техническое исполнение** – обеспечение необходимыми техническими средствами, оборудованием, ИТ-решениями.
- ✓ **Инфраструктура** – обеспечение рабочими местами.
- ✓ **Процедуры** – оформление решений в организационно-распорядительных и нормативно-методических документах.

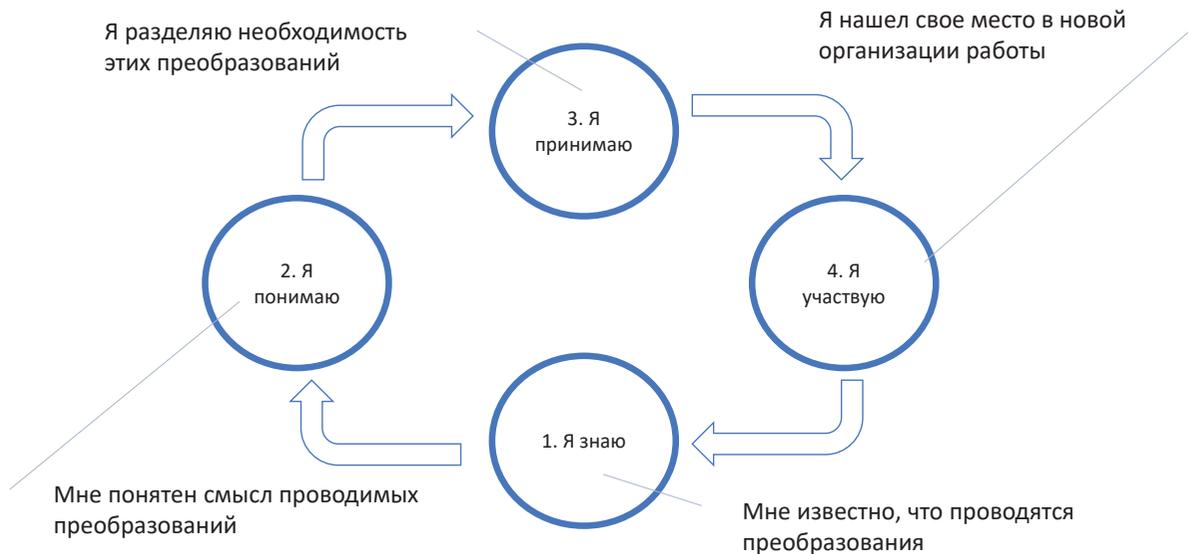
Логика и подход к изменению процессов: дорожная карта, сценарный подход



Изменение – это всегда про рабочее место, но воспринимается как угроза для человека



Четыре степени вовлеченности



Конфликты, с которыми вы столкнетесь



(С) И. Адизес

Шаги вовлечения сотрудников

1. Преемственность
 - ✓ Новое – результат развития прежнего.
 - ✓ В новом есть часть труда каждого.
 - ✓ Новое – часть групповых ценностей.
2. Изменения в знаниях
 - ✓ Система обучения.
 - ✓ Система оценки.
 - ✓ Система качества.
3. Изменения в установках
 - ✓ Понимание нового образца.
 - ✓ Принятие нового образца.
 - ✓ Ввод нового образца в ценностную систему.
4. Изменения в индивидуальном поведении
 - ✓ Следование новому образцу.
 - ✓ Позитивный настрой.
 - ✓ Обеспечение обратной связи.
5. Изменения в групповом поведении
 - ✓ Поддержка поведения в группе и поведения группы.
 - ✓ Групповое обучение.
 - ✓ Маленькие победы.
6. Закрепление изменений
 - ✓ Система внутреннего информирования.
 - ✓ Новые традиции.
7. Планирование нововведений
 - ✓ Взаимосвязь стратегических и оперативных целей.
 - ✓ Личные цели-цели группы-цели организации.
 - ✓ Почему – потому.



(С) Марина Вишнякова

Шаблоны представления прогресса участника на одной странице



ШАБЛОНЫ ДЛЯ КРАТКОГО ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ПРОГРЕССА УЧАСТНИКА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА

На примере программы «Школа мэров»

В программе «Школа мэров» было пять межмодулей.

Задание содержало только те инструменты совершенствования процесса, которые были освоены в ходе модуля (принцип двух режимов работы: выдвижение гипотез — проверка гипотез).

Шаблоны представления информации приведены на первые четыре межмодуля. В ходе пятого межмодуля участник должен был подготовить итоговую презентацию, отражающую результаты работы (см. файл «Шаблон презентации практической работы»).

Шаблон представления информации построен накопительным итогом и всегда содержит информацию от старта работы до текущего состояния. Дополнительно это позволяет экономить усилия участника на заполнение шаблона.

Шаблон скомпонован для наиболее привычного считывания информации — слева направо (от проблемы к решению).

ЧЕК-ЛИСТ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЗАДАНИЯ НА МЕЖМОДУЛЬ 1 ИЗ 5



Организационные задачи:

- Сформировать команду, которая будет помогать в работе (2-4 человека).
- Провести две встречи с модератором (около 30 мин. = 1 неделя после, 1 неделя до).
- Создать реестр, в котором будут отражаться версии документов и проделанные работы.

Содержательные задачи:

- Провести исследование:
 - Подтвердить выбор направления деятельности.
 - Убедиться, что выбранные критерии (показатели) позволяют «увидеть» проблему.
 - При необходимости скорректировать список проблем, составленный на модуле.
 - Собрать данные по актуальности и масштабу проблем.
- Выбрать проблему, которую необходимо будет решить в ходе программы «Школа мэров»

По итогам межмодульной работы надо будет заполнить одностороничный шаблон.

Шаг 1-й из 5. Выявление и подтверждение проблемы



Фамилия, имя		Населенный пункт	Регион
Фамилия, имя		Населенный пункт	Регион
Проблема =>>	В этом поле пишется проблема. Шрифт не менять. Здесь помещается « 220 знаков. Слова этой инструкции надо удалить здесь и во всех белых полях		
Характеристики проблемы =>>	Категория и численность жителей	Показатель	Способ подтверждения проблемы
	Поле для заполнения: (=70 знаков, три строки)	Поле для заполнения: (=70 знаков, три строки)	Поле для заполнения: (=70 знаков, три строки)
Состав команды		Перечень проведенных работ	Примененные инструменты*
1. Фамилия, имя 2. Фамилия, имя		1. 2. 3. 4.	В этом поле перечисляем, какие из полученных на первом модуле инструментов управления или примеров лучших практик, были применены в работе. Не забудьте удалить эту инструкцию

Чек-лист индивидуального задания на межмодуль 2 из 5



Организационные задачи:

- ✓ Рассказать своей команде о модуле (эмоции, полезное содержание, результаты практической работы).
- ✓ Провести две встречи с модератором (рекомендовано ≈ 1 неделя после, 1 неделя до 3 модуля, около 30 мин).
- ✓ Пополнять реестр всеми рабочими документами, касающимися работы над совершенствованием процесса (резюме обсуждений с командами результатами практической работы, данными исследований и пр.).

Содержательные задачи:

- ✓ Убедиться, что есть связка процесс-проблема и улучшение процесса исправит всю или часть проблемы.
- ✓ Оценить масштаб влияния процесса на проблему.
- ✓ Описать границы процесса: начало-конец, задействованные организации и подразделения (детализация и картирование процесса не требуется).
- ✓ Определить текущий уровень зрелости процесса.
- ✓ Выбрать один процесс, который будет изменен в ходе программы «Школа мэров».

По итогам межмодульной работы надо будет заполнить односторонний шаблон.

Шаг 2-й из 5. Выбор процесса для изменения



Фамилия Имя		Населенный пункт		Регион	
Фамилия Имя		Населенный пункт		Регион	
Проблема =>	Что такое проблема - это невозможность реализовать что-либо при текущих ресурсах, полномочиях и правилах организации работы	Категория жителей		Показатель	
		Кто испытывает проблему? Сколько таких жителей?		Как измерить проблему жителей?	
Выбранный процесс	Название выбранного к изменению процесса (глагол плюс существительное плюс пояснения) Связка процесса с проблемой и то, как этот процесс влияет на показатель проблемы (см. поле выше)				
Критерий выбора процесса По какому критерию осуществлялся выбор именно этого процесса из исследованных в межмодуль					
Начало	Конец	Владелец	Участники	Частота	Уровень зрелости
Какое действие запускает процесс?	Как житель получает пользу?	Должность, отвечающая за процесс целиком	Перечень организаций\ подразделений	Как часто выполняется?	От 0 до 5
Список процессов, из которых осуществлялся выбор	Процесс А. (выбранный) Формулировка (глагол плюс существительное) связка процесса с проблемой и масштаб влияния. Процесс Б. Формулировка (глагол плюс существительное) связка процесса с проблемой и масштаб влияния Процесс В. Формулировка (глагол плюс существительное) связка процесса с проблемой и масштаб влияния				

Шаг 2-й из 5. Выбор процесса для изменения



Фамилия, имя	Населенный пункт	Регион
Фамилия, имя	Населенный пункт	Регион
Состав команды	Перечень проведенных работ	Примененные инструменты*
1. Фамилия, имя 2. Фамилия, имя	1. 2. 3. 4.	В этом поле перечисляем, какие из полученных на первом и втором модуле инструментов управления или примеров лучших практик были применены в работе

Чек-лист индивидуального задания на межмодуль 3 из 5



Содержательные задачи:

- «Утвердите» проблему, процесс и его границы, категорию жителей, показатель измеряющий проблему, показатель измеряющий эффективность процесса (пользу, влияние на проблему). Сделайте карту процесса (рекомендуется картировать с привлечением всех участников).
- Составьте перечень «узких» места с указанием их причин.
- Сделайте анализ потерь разного рода (время, качество исполнения, результат для жителя) из-за «узких» места.
- Выберите 1-3 «узких» места, которые вы будете убирать.

Организационные задачи:

- Расскажите своей команде о модуле (эмоции, полезное содержание, результаты практической работы).
- Проведите две встречи с модератором (рекомендовано = 1-5 апреля и 15-19 апреля, около 30 мин каждая)
- Пополните реестр всеми рабочими документами, касающимися работы над совершенствованием процесса (резюме обсуждений с командами результатами практической работы, данными исследований и пр.).
- Подготовьте качественно отрисованную карту процессов.

По итогам межмодульной работы надо будет заполнить шаблон, включающий основные характеристики работы и карту процесса с указанием «узких» места.

Шаг 3-й из 5. Определение «узких» мест: ключевая информация



Фамилия, имя		Населенный пункт		Регион		
Фамилия, имя		Населенный пункт		Регион		
Проблема =>	Что такое проблема – это невозможность реализовать что-либо при текущих ресурсах, полномочиях и правилах организации работы		Категория жителей		Показатель проблемы	
			Кто испытывает проблему? Сколько таких жителей?			
Процесс => (как есть)	Название выбранного к изменению процесса (глагол плюс существительное плюс пояснения). Связка процесса с проблемой и то, как этот процесс влияет на показатель проблемы (см. поле выше)			Критерий оптимизации		
				По какому параметру будет улучшаться процесс?		
Начало		Конец/результат	Владелец	Участники/исполнители		Частота
С чего начинается работа (как есть)?		Какая получается польза для жителя (как есть)?	Должность, отвечающая за процесс целиком	Перечень организаций/ подразделений, исполняющих процесс		Как часто выполняется процесс?
Перечень «узких» мест	«Узкое» место 1 -> оценка потерь (время, деньги, качество) «Узкое» место 2 -> оценка потерь (время, деньги, качество) «Узкое» место 3 -> оценка потерь (время, деньги, качество) «Узкое» место 4 -> оценка потерь (время, деньги, качество)					

Шаг 3-й из 5. Определение «узких» мест: дополнения



Актуальный состав команды	Перечень проведенных работ в межмодуль 3-4	Примененные инструменты*
Фамилия, имя Фамилия, имя	1. 2. 3. 4.	В этом поле перечисляем, какие из полученных на первом и втором модуле инструментов управления или примеров лучших практик были применены в работе
Другие проблемы, которые рассматривались в ходе программы (модули 1, 2)	Проблема А. Формулировка (какое качество жизни не может быть обеспечено в рамках текущей организации процессов). Проблема Б. Формулировка (какое качество жизни не может быть обеспечено в рамках текущей организации процессов). Проблема В. Формулировка (какое качество жизни не может быть обеспечено в рамках текущей организации процессов)	
Другие процессы, влияющие на выбранную проблему (модули 2, 3)	Процесс А. Формулировка (глагол плюс существительное) связки процесса с проблемой и масштаб влияния. Процесс Б. Формулировка (глагол плюс существительное) связки процесса с проблемой и масштаб влияния. Процесс В. Формулировка (глагол плюс существительное) связки процесса с проблемой и масштаб влияния	

Шаг 3-й из 5. Определение «узких» мест: карта процесса «как есть»



С чего
начинается
работа

Размер карты процесса может быть любой, так, чтобы отражать весь ход процесса. Карта должна быть детализована до операций.

Операция:

- Технологически неразрывное действие.
- Выполняется одним человеком.
- Имеет отторжимый полезный результат.

Даже самый простой процесс скорее всего будет содержать не менее 30 операций.

Все операции должны содержать перечень характеристик, значимых с точки зрения мониторинга качества исполнения и анализа результативности.

Карта может быть выполнена в виде многоуровневой детализации (Процесс -> Подпроцесс -> Операция).

Карта может содержать разрывы в связях между операциями, например для процессов 0¹ уровня зрелости.

Возможные способы начала процесса:

- По времени // по интервалу — каждого 1-го числа месяца // каждые три минуты.
- По запросу // обращению.
- При наступлении какого-то события.

Чек-лист индивидуального задания на межмодуль 4 из 5



Содержательные задачи:

- Подготовьте карту процесса «как будет» (при необходимости доработайте карту процесса «как есть»).
- Составьте план мероприятий, которые необходимо реализовать для изменения процесса.
- Запустите изменения.
- Сделайте предположение, насколько улучшится ваш процесс и как это скажется на качестве жизни жителей.

Организационные задачи:

- Расскажите своей команде о модуле (эмоции, полезное содержание, результаты практической работы).
- Проведите две встречи с модератором (рекомендовано = до 14 мая и 21 - 26 мая, около 30 мин каждая).
- Пополните реестр всеми рабочими документами, касающимися работы над совершенствованием процесса (резюме обсуждений с командами результатами практической работы, данными исследований и пр.).

По итогам межмодульной работы подготовить:

- Презентацию (см. требования на следующем слайде).
- Одностраничник с ключевой информацией (форма будет предоставлена 8 мая 2024 г.).
- Карта процесса «как есть».
- Карта процесса «как будет».

Шаг 4-й из 5. Подготовка к изменениям: актуальное состояние



Фамилия, имя		Населенный пункт		Регион	
Фамилия, имя		Населенный пункт		Регион	
Проблема =>	Проблема - это невозможность реализовать что-либо при текущих ресурсах, полномочиях и правилах организации работы	Категория жителей		Показатель проблемы	
		Кто испытывает проблему? Сколько таких жителей?		Как измерить проблему жителей?	
Процесс => «как будет» Название выбранного к изменению процесса (глагол плюс существительное плюс пояснения)					
Владелец процесса		Начало	Конец/результат	Как подтверждается польза	Критерий оптимизации
Должность, отвечающая за процесс целиком «как будет»		С чего начинается процесс «как будет»?	Какая получается польза для жителя «как будет»?	Как получается подтверждение, что житель получил именно решение проблемы?	По какому параметру будет улучшаться процесс?
Перечень основных узких мест		1. Узкое место раз 2. Узкое место два 3. Узкое место три		Перечень основных изменений в процессе	1. Изменение раз 2. Изменение два 3. Изменение три

Шаг 4-й из 5. Подготовка к изменениям: проделанная работа



<p>Другие проблемы, которые рассматривались в ходе программы (модули 1, 2)</p>	<p>Проблема А. Формулировка (какое качество жизни не может быть обеспечено в рамках текущей организации процессов). Проблема Б. Формулировка (какое качество жизни не может быть обеспечено в рамках текущей организации процессов). Проблема В. Формулировка (какое качество жизни не может быть обеспечено в рамках текущей организации процессов)</p>			
<p>Другие процессы, влияющие на выбранную проблему (модули 2, 3)</p>	<p>Процесс А. Формулировка (глагол плюс существительное) связи процесса с проблемой и масштаб влияния. Процесс Б. Формулировка (глагол плюс существительное) связи процесса с проблемой и масштаб влияния. Процесс В. Формулировка (глагол плюс существительное) связи процесса с проблемой и масштаб влияния</p>			
<p>Процесс «как есть» (модуль 3,4)</p>	<p>Название выбранного к изменению процесса (глагол плюс существительное плюс пояснения)</p>			<p>Критерий оптимизации</p>
				<p>По какому параметру будет улучшаться процесс?</p>
<p>Начало</p>	<p>Конец/результат</p>	<p>Владелец</p>	<p>Участники/исполнители</p>	<p>Частота</p>
<p>С чего начинается работа (как есть)?</p>	<p>Какая получается польза для жителя (как есть)?</p>	<p>Должность, отвечающая за процесс целиком (как есть)</p>	<p>Перечень организаций/подразделений исполняющих, процесс (как есть)</p>	<p>Как часто выполняется процесс?</p>

Шаг 4-й из 5. Подготовка к изменениям: применение знаний



Актуальный состав команды	Перечень проведенных работ в межмодуль 4-5	Примененные инструменты*
<p>4. Фамилия, имя 5. Фамилия, имя</p>	<p>1. 2. 3. 4.</p>	<p>В этом поле перечисляем, какие из полученных за четыре прошедших модуля инструментов управления или примеров лучших практик были применены в работе.</p>

Чек-лист индивидуального задания на межмодуль 5 из 5



Содержательные задачи:

- Запустите изменения. Доведите до ситуации необратимости
- Создайте замеры удовлетворенности жителя процессом и качества исполнения самого процесса

Организационные задачи:

- Расскажите своей команде о модуле (эмоции, полезное содержание, результаты практической работы).
- Подготовьте презентацию.
- Подготовьтесь к выступлению.
- Выступите перед жителями и расскажите о запущенных изменениях.
- Соберите обратную связь от жителей по работе измененного процесса.
- Проведите две встречи с модератором (рекомендовано = до 7 июня и 14-18 июня, около 30 мин. каждая).
- Введите в «промышленную эксплуатацию» реестр со всеми рабочими документами, касающимися работы над совершенствованием процесса (резюме обсуждений с командами, результатами практической работы, данными исследований и пр.).

Шаблон представления информации содержится в файле
«Шаблон презентации практической работы»



Тема Итоговой аттестационной работы

Подзаголовок
(при необходимости)

Ф. И. спикера

Информация о спикере



 муниципалитеты.рф

СЕНЕЖ
ЦЕНТРАЛЬНЫЙ РЕГИОН

О себе



ВШГУ



муниципалитеты.рф



Ф.И.О. и должность докладчика (в том числе с указанием изменения в должности, если оно произошло за время программы).

О регионе и муниципалитете, который представляет докладчик.

Анализ ситуации (проблемы)



Какая тема была взята за основу и почему именно она важна для этого муниципалитета?

Какие проблемы были выявлены?

Как именно определялось, что это действительно проблемы жителей, а не проблемы органов власти?

Какая проблема была выбрана для дальнейшей работы и почему?

Какую категорию жителей затрагивает проблема?

Как много этих жителей и/или как часто эти жители сталкиваются с этой проблемой?

Какие процессы, влияющие на выбранную проблему, были выявлены?

Какие из этих процессов были признаны неэффективными и по каким критериям определялась эта неэффективность?

Какой процесс был выбран для совершенствования и почему?

Как определялся разрыв между ожиданиями жителей и текущим качеством процесса?

Неэффективные процессы



Какие процессы, влияющие на выбранную проблему, были выявлены?

Какие из этих процессов были признаны неэффективными и по каким критериям определялась эта неэффективность?

Какой процесс был выбран для совершенствования и почему?

Как определялся разрыв между ожиданиями жителей и текущим качеством процесса?

Карта процесса (как есть).

Карта процесса («как есть»)



Карта процесса («как будет»)



муниципалитеты.рф



Организационная карта внедрения



Какие мероприятия по изменению процесса планировалось сделать и что сделано на момент доклада?

Что именно изменено в процессе?

Какой результат этих изменений с точки зрения исполнения процесса?

Как определялся факт состоявшихся изменений (индикаторы выполнения)?

Результаты и эффекты



муниципалитеты.рф



Как улучшилась жизнь жителей в части этого измененного процесса?

Как это измерено/подтверждено?

Дополнительные эффекты:

- Как изменилось отношение жителей к власти?
- Как изменилось отношение исполнителей к своей работе?

Команда



Имя, фамилия

Название занимаемой
должности в команде



Имя, фамилия

Название занимаемой
должности в команде



Имя, фамилия

Название занимаемой
должности в команде



Имя, фамилия

Название занимаемой
должности в команде



Имя, фамилия

Название занимаемой
должности в команде



Имя, фамилия

Название занимаемой
должности в команде



Имя, фамилия

Название занимаемой
должности в команде



Имя, фамилия

Название занимаемой
должности в команде

Что дало обучение



Описание других изменений, произведенных в муниципалитете благодаря программе, в том числе:

Внедренные лучшие практики, представленные спикерами.

Внедренные лучшие практики, подмеченные у коллег по обучению.

Изменения в практиках повседневной работы с коллегами и подчиненными, организационные изменения.

Изменения в практиках взаимодействия с подрядчиками, подведомственными учреждениями.

Изменения в практиках общения с жителями.

Любые другие позитивные изменения, направленные на улучшение жизни жителей, повышение эффективности работы.

Рекомендуемый формат описания: сделал вот это, и оно дало вот такой результат.

Приложение 4. Игропрактики

Ведущий практической работы самостоятельно подбирает необходимые игропрактики, ориентируясь на имеющееся время, собственный опыт ведущего прикладных игр, квалификацию модераторов.

Рекомендуется ведущему практической работы и модераторам ознакомиться с играми, разработанными в рамках методик бережливого производства.

В данном приложении приведены примеры для разных ситуаций.

Игра-разминка на отработку процессного взаимодействия. «Досчитай до 40»

Время на игропрактику: от пяти до 20 минут.

Рекомендуется применять в середине программы (модуль 2–4 из 6):

- ♦ задача группы участников – досчитать до 40;
- ♦ группа участников (6–9 человек) образует круг;
- ♦ счет начинается с любого участника, на которого указывает модератор;
- ♦ первый круг — счет идет против часовой стрелки;
- ♦ счет идет вслух по очереди;
- ♦ если число содержит 3 или кратно 3, то вместо произнесения числа необходимо хлопнуть в ладоши за каждую тройку;
- ♦ если участник сбился, то счет обнуляется и начинается заново со сбившегося участника. При этом меняется и направление счета.

Полная последовательность счета/хлопков:

1 — 2 — хлопок — 4 — 5 — хлопок — 7 — 8 — хлопок —
10 — 11 — хлопок — хлопок — 14 — хлопок — 16 — 17 —
хлопок — 19 — 20 — хлопок — 22 — хлопок — хлопок
— 25 — 26 — хлопок — 28 — 29 — хлопок (30) — хлопок
(31) — хлопок (32) — хлопок/хлопок/хлопок (33) — хло-
пок (34) — хлопок (35) — хлопок/хлопок (36) — хлопок
(37) — хлопок (38) — хлопок/хлопок (39) — 40.

Игра-разминка на отработку процессного конвейера. «Самолетики»

Время на игропрактику: от 20 до 40 минут.

Рекомендуется применять в середине программы (модуль 2–4 из 6).

Команда (6–9 человек) должна за отведенное время собрать 10 бумажных самолетиков, соблюдая следующие условия:

- ♦ время – три минуты (можно две, если ужесточаем требования);
- ♦ каждый собранный самолетик должен пролететь по прямой пять метров (можно семь, если ужесточаем требования);
- ♦ участник не может делать более одной операции по сборке самолетика подряд (например, сгиб листа бумаги, переворот листа бумаги);
- ♦ команда должна потратить минимальное число листов.

Перед началом игры команды получают пять-семь минут (на усмотрение ведущего) на подготовку: попробовать собрать самолетик, распределить очередь между участниками.

Подсказка, которую можно давать, а можно не давать: команда может выделить одного участника для тестирования и отбраковки собранных самолетиков.

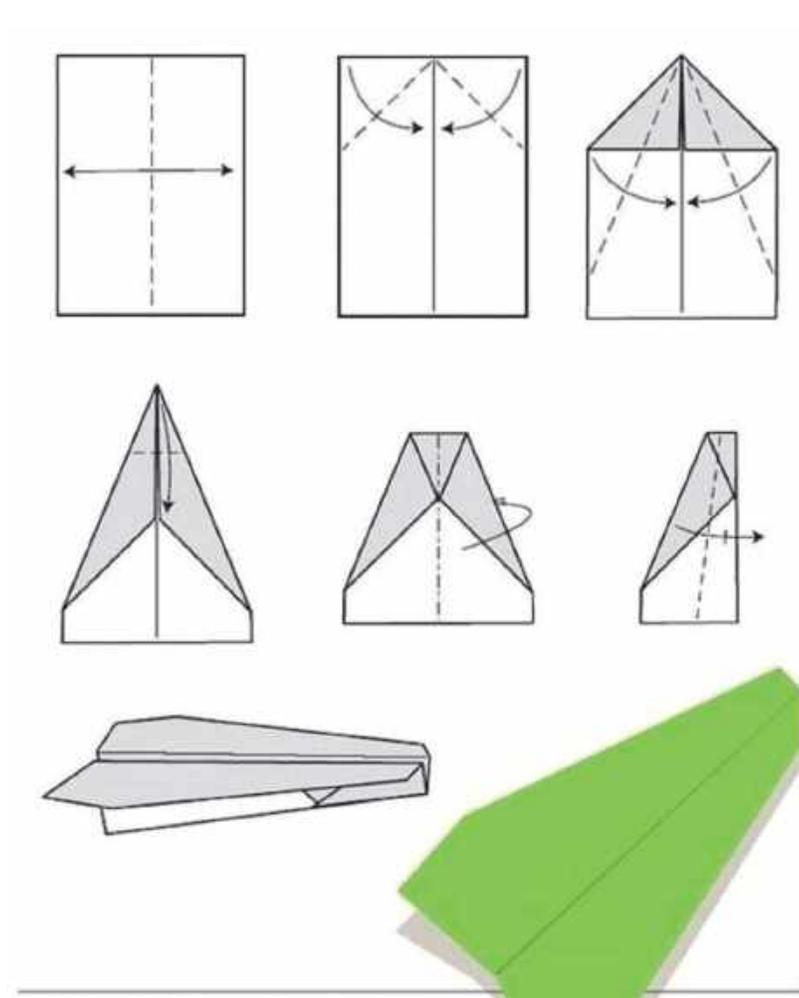


Рисунок 14. Схема сборки самолетиков

Приложение 5. Рекомендации к дизайну слайдов презентаций

Данные рекомендации подготовлены для дизайнеров и разработчиков дизайна презентаций.

Назначение этих рекомендаций — сделать дизайн удобнее для пользователя как для преподавателя, спикера, ведущего, так и для участника программы.

Презентация может демонстрироваться разными способами: с помощью проектора на экран, выводиться на плазменные панели и т.п. Соответственно, используемая в оформлении цветовая гамма и шрифты должны одинаково хорошо смотреться при любых вариантах демонстрации. Рекомендуются белый фон, черный шрифт, насыщенные, яркие, контрастные цвета для выделений и объектов.

Участники могут находиться далеко от экрана. Рекомендуется шрифт, в котором отдельные знаки не сливаются друг с другом, кегль не менее 20.

В презентациях могут использоваться схемы, таблицы, графики, фотографии, картинки и другие объекты, необходимые для подкрепления и лучшего восприятия содержания. Поэтому интегрированные элементы дизайна должны занимать как можно меньше места. Идеальная ситуация — только номер слайда и логотип программы.

Список использованных источников и литературы

Источники

1. Вишнякова Марина. Мифы и правда об МВТІ и корпоративной культуре. — СПб.: Питер, 2022.
2. Голдратт Элияху. Цель. Процесс непрерывного улучшения. — Минск: Попурри, 2023.
3. Справочник игропрактика / Под ред. Л.Е. Смеркович. — Казань, 2017.
4. Харрингтон Джеймс. Совершенство управления процессами // Деловое совершенство. — Стандарты и качество, 2007.
5. <https://государстводлялюдей.рф/>.
6. <https://муниципалитеты.рф/>.
7. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы. <https://lean.cdto.ranepa.ru/>.
8. Декларация клиентоцентричности. https://www.economy.gov.ru/material/file/960f181e39e8b5100ecea7107eb7fe92/deklaraciya_cennostey_klientocentrichnosti.pdf.
9. Клиентоцентричный подход. https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/.
10. Клиентоцентричный подход. https://dtcenter.ru/client-centric_approach.

11. Стандарт «Государство для людей». https://www.economy.gov.ru/material/file/00db16ac60dcf6084d1bcf2e611703e/standart_gosudarstvo_dlya_lyudey.pdf.
12. Стандарт для внутреннего клиента. https://www.economy.gov.ru/material/file/7a1ea4e73feb468654274385902d9610/standart_dlya_vnutrennego_klienta.pdf.
13. Шклярук Мария, Яцына Алексей. Без бумажки: как госорганам перейти к эффективному управлению, 07.03.18. <https://www.rbc.ru/opinions/politics/07/03/2018/5a9f99de9a79479a31f91a81>.
14. Яцына Алексей. Руководство для модератора групповой работы. https://ridero.ru/books/rukovodstvo_dlya_moderatora_gruppovoi_raboty/.

Рекомендованная литература

1. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. — Стандарты и качество, 2007.
2. Имаи Масааки Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. — М.: Альпина Пабlishер, 2020.
3. Нив Генри. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдварда Деминга. — М.: Альпина Пабlishер, 2023.
4. Репин Владимир. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. — М: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
5. Ротер Майк, Шук Джон. Учись видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности. — М.: Альпина Пабlishер, 2015.
6. Руководство по улучшению бизнес-процессов // Harvard Business School. — М.: Альпина Пабlishер, 2022.

7. Фабрицио Томас, Теппинг Дон. 5S для офиса. Как организовать эффективное рабочее место. — М.: Альпина Паблишер, 2010.
8. Хаммер Майкл, Чампи Джеймс. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. — М: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
9. Хироюки Хирано. 5S для рабочих. Как улучшить свое рабочее место // Производство без потерь. — Институт комплексных стратегических исследований, 2006.
10. Чамберс Дэвид, Уилер Дональд. Статистическое управление процессами. — М.: Альпина Паблишер, 2021.
11. Ассоциация профессионалов управления бизнес-процессами. BPM СВОК (Свод знаний по управлению бизнес-процессами. 4.0). <https://www.ozon.ru/product/bpm-cbok-4-0-svodznaniy-po-upravleniyu-biznes-protsessami-knigi-pro-biznes-i-410482994/>.
12. Инструменты работы модераторов. По результатам I слета организаторов коммуникации. https://ridero.ru/books/instrumenty_raboty_moderatorov/freeText/.
13. Кадыев Тимур, Игнатюк Алексей. Инжиниринг корпорации: обойдемся без манифестов. Business Booster Lab. https://www.businessstudio.ru/news/item/kniga_inzhiniring_korporatsii_obyedemsa_bez_manif/.
14. Репин Владимир. Моделирование бизнес-процессов в нотации BPMN: пособие для начинающих. Часть I // Ridero, 2019.

Учебное издание
Заказное издание

**Методика практической работы образовательных
программ ВШГУ Президентской академии**

Учебно-методическое пособие

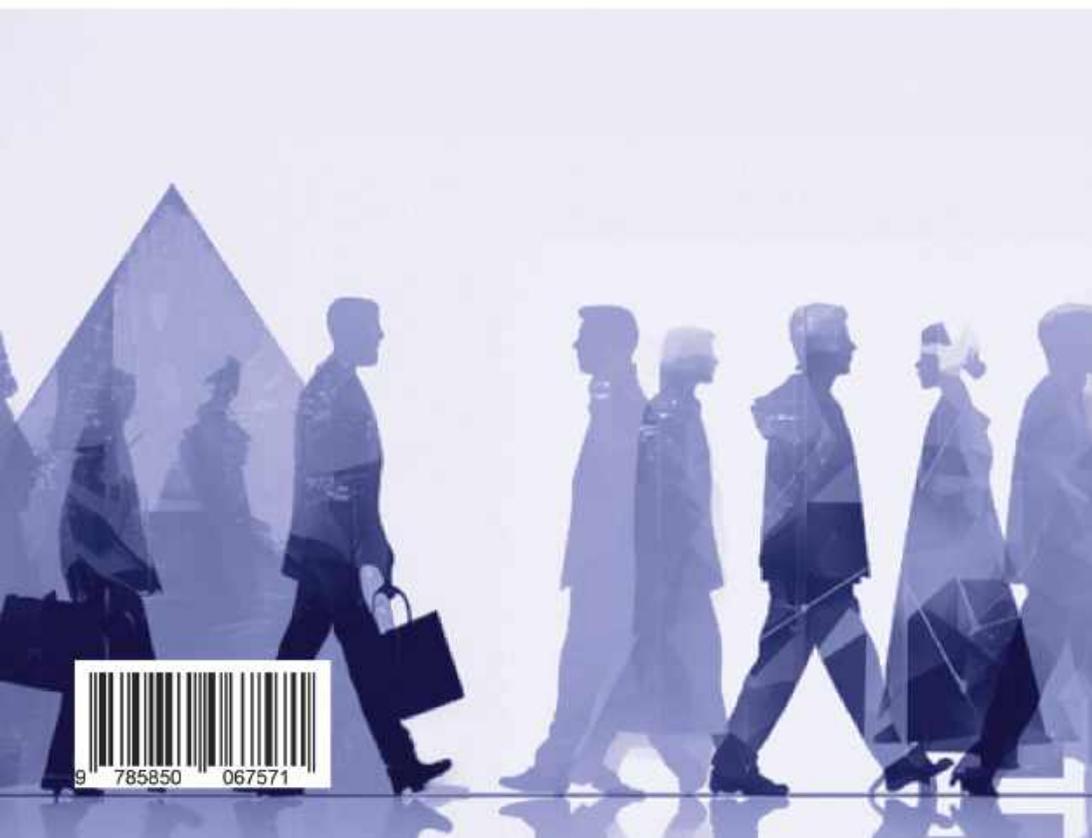
Составитель: А. Ю. Яцына

Руководитель проекта В. В. Кузнецов
Редактор Г. А. Лакеева
Дизайн обложки и верстка А. В. Таскаевой

Формат 60×90/16.
Гарнитура Montserrat.
Усл. печ. л. 18
Тираж 1000 экз. Заказ № 1673

Издательский дом «Дело» РАНХиГС
119571, Москва, пр-т Вернадского, 82

Коммерческий центр
тел. (495) 433-25-10, (495) 433-25-02
delo@ranepa.ru
www.ranepa.ru
www.izdateldelo.ru



9 785850 067571