



РОСАТОМ

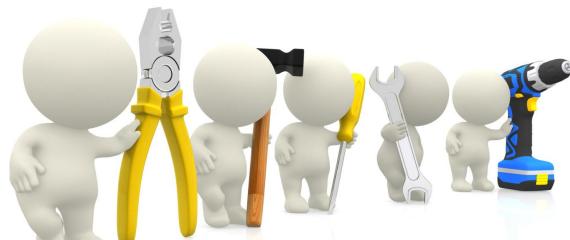
## 4М. Финализация проектов

*1. Стандартизация:  
создание документов, поддерживающих улучшенный  
процесс*

**Стандартизированная работа** (standard work): Точное описание каждого действия, включающее время такта, время цикла, последовательность выполнения определенных задач, минимальное количество запасов для выполнения работы



**Стандартизация процессов** – направление работы в области трансформации организации, направленное на повышение управляемости и воспроизводимости процессов



**Стандартизированная работа** (как лин-инструмент) – один из ключевых классических инструментов любой Производственной Системы

# Цели разработки стандартов после реализации проектов



- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Предотвратить откат к первоначальной ситуации

Управлять качеством процесса

Быть основой для будущих улучшений

Предотвращать проблемы

Облегчать обучение и управление

Служить базой для расчета норм и планирования

Служить основой для разного рода аудитов



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

## Виды стандартов: предложения по улучшению (ППУ)



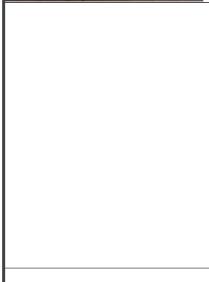
### Значения сигналов:



Врач сообщает визуальным сигналом медицинскому персоналу приемного отделения о необходимости транспортировки пациента в отделение на автомобиле.

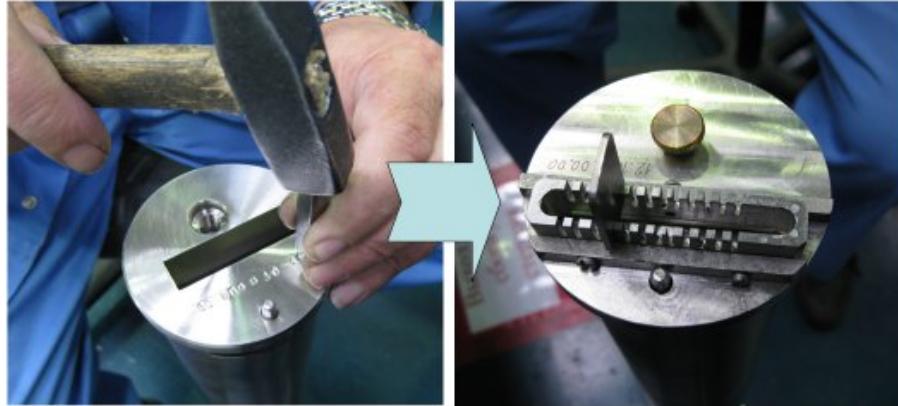


Врач сообщает визуальным сигналом медицинскому персоналу приемного отделения о необходимости вызова врача-реаниматолога.



Врач сообщает визуальным сигналом медицинскому персоналу приемного отделения о необходимости вызова второго врача.

### Внедрение трафарета для пробки КРО

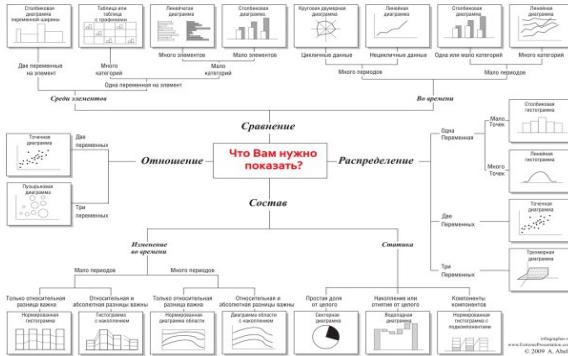


Переход от ручной разметки и маркировки пробки КРО к маркировке с использованием трафарета позволил сэкономить 7 минут на одно изделие.

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

# Виды стандартов: памятка

Памятка по выбору инфографики



## ПАМЯТКА ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ОДНОРАЗОВЫХ И МНОГОРАЗОВЫХ МАСК



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

| Шаг | Операция   | Схема/Фото/Рисунок |
|-----|--|--------------------|
| 1   | Открытие сетевого диска Департамента экономического развития области «obmen (Web) (Z:)»                                  |                    |
| 2   | Открытие папки «Общая», расположавшейся на сетевом диске департамента экономического развития области «obmen (Web) (Z:)» |                    |



## Виды стандартов: типовая форма



## Работа с предложениями по улучшениям по отделению



| Предложения по категориям |           |
|---------------------------|-----------|
| ФИО                       | Категория |
| Приоритетные улучшения    | Февраль   |
| Организационные улучшения | Март      |
| Улучшения условий труда   | Апрель    |
|                           | Май       |
|                           | Июнь      |
|                           | Июль      |
|                           | Август    |
|                           | Сентябрь  |
|                           | Октябрь   |
|                           | Ноябрь    |
|                           | Декабрь   |

★ Лидер по подаче ПУ

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

# Виды стандартов: СОК

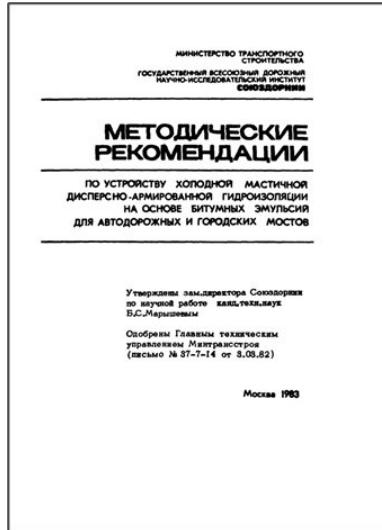


| «Отбор проб для проведения лабораторной диагностики пациента с подозрением на COVID-19 |   | СОК № СОК-ТФ-А01-2020  |                                  |   |                                |  |
|--|---|--|----------------------------------|---|--------------------------------|--|
| Необходимое оборудование,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

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

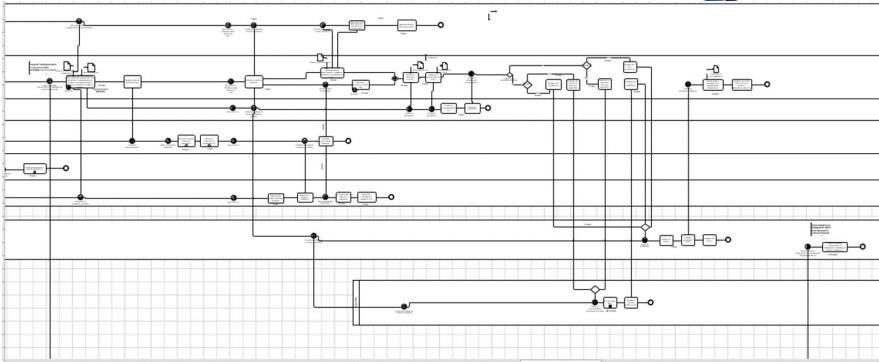
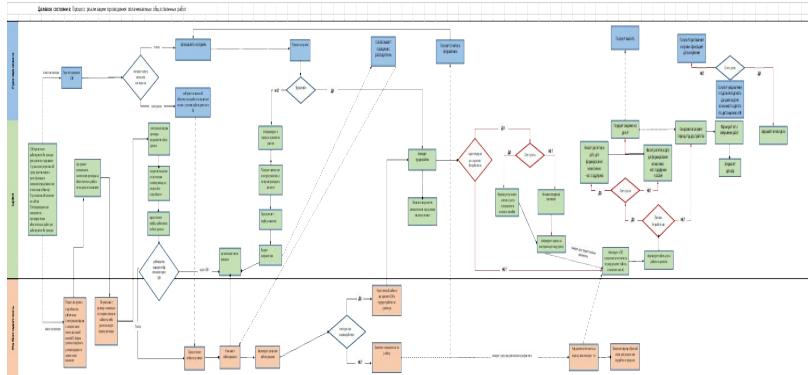
**Стандартная операционная карта – визуализированная последовательность выполнения операции, с указанием последовательности шагов и их времени, необходимых инструментов и приспособлений, схемы движения оператора, точек контроля, ссылок на техническую документацию и др.**

# Виды стандартов: руководящие методические документы (РМД)



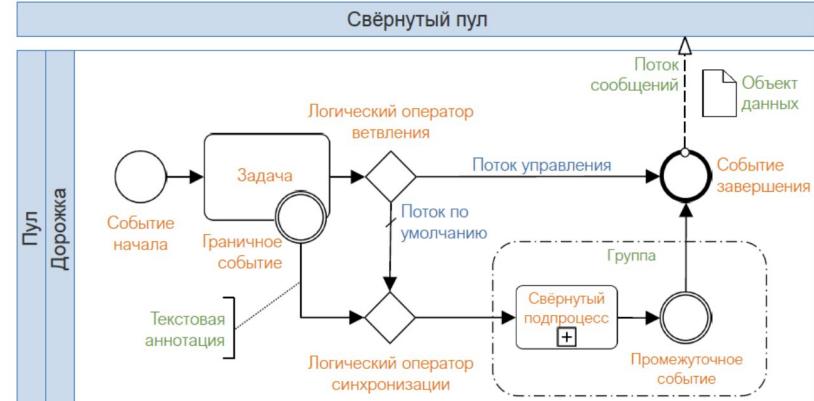
**РМД (методические указания, методические рекомендации, руководящие указания, регламенты)** – стандарты организации, определяющие ее деятельность или деятельность отдельных процессов (потоков), глубокие и масштабные документы, отражающие подходы к комплексной деятельности. В процессе реализации лин-проектов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

# Виды стандартов: алгоритмы для цифровизации



Оптимизация часто предваряет **цифровизацию**.

Процессы, показавшие эффективность в «ручном» режиме, целесообразно цифровизировать для их ускорения, повышения управляемости и снижения ресурсоемкости. Для передачи в цифру процесс описывается в специальных нотациях, на языке IT-специалистов



## Для запуска работы нового стандарта рекомендуется



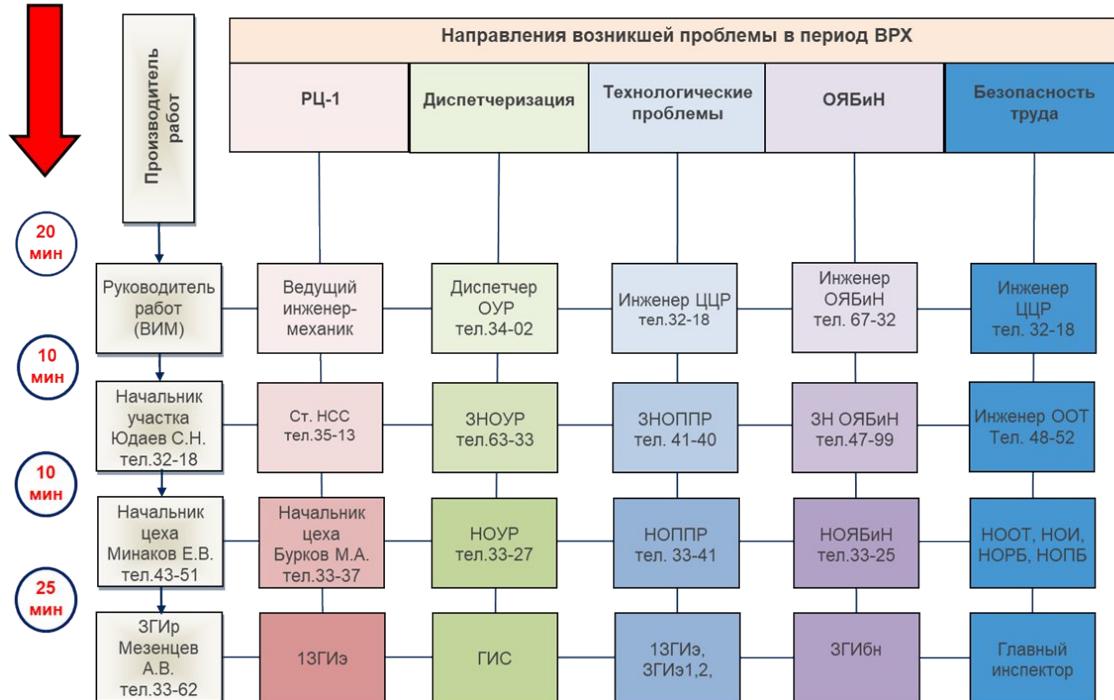
1. **Убедиться**, что он работает в реальных условиях
2. **«Узаконить»** стандарт (принять приказом)
3. Грамотно **оформить** стандарт, используя визуализацию
4. Провести **обучение** всех вовлеченных участников
5. Организовать систему **контроля** соблюдения стандарта
6. **Разместить** стандарт в место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



# Цепочка помощи – инструмент оперативного решения проблем в процессе

Время для  
решения  
проблемы

При задержке работ действуй в соответствии со схемой!



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

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

## *2. Мониторинг стабильности результатов («производственный анализ»)*

# Общая логика мониторинга



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



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

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

# Пример шаблона листа мониторинга



## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ

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

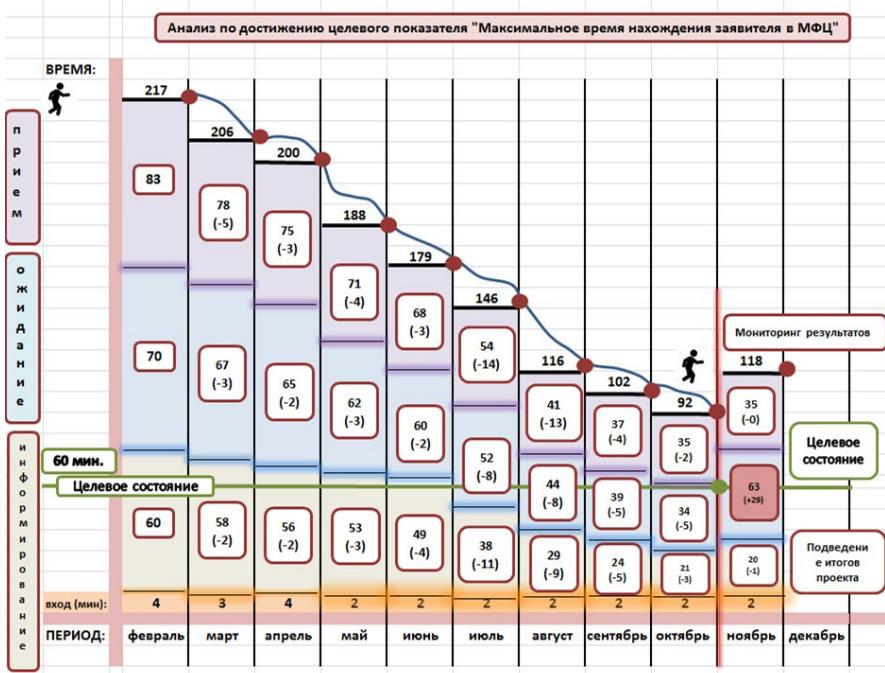
| №<br>п/п | Дата проведения | Время протекания процесса |                    | Расхождение<br>(+/-) | Причина расхождения  |
|----------|-----------------|---------------------------|--------------------|----------------------|--|
|          |                 | План                      | Факт               |                      |  |
| 1        | 26.08.2019      | 10.500 - 20.100 млн       | 6 300 - 10.500 млн | -4 200 (-9.66)       | Время сокращено за счет перенесенного в начало года сокращение плана- в к концу года осталась часть плана      |
| 2        | 30.08.2019      | 7 900 - 12.900 млн        | 3 500 - 8 700 млн  | -3 900 (-8400)       | Время сокращено за счет разработки типов ферм приказов   |
| 3        | 04.09.2019      | 11.040 - 20.640 млн       | 3 400 - 8 580 млн  | -7 640 (-12 000)     | Время сокращено за счет перенесенного в начало года сокращение плана- в к концу года осталась часть плана      |
| 4        | 11.09.2019      | 5.220 - 12.000 млн        | 2 120 - 3 400 млн  | +3 100 (-8 800)      | Время сокращено за счет привлечения 2-3 дополнительных для выполнения плана с переселением крестьян            |
| 5        | 16.09.2019      | 3.320 - 43.20 млн         | 1 600 - 2400 млн   | -1 760 (-19 20)      | отсутствие необходимых для выполнения плана  |
| 6        | 20.09.2019      | 2 400 - 5 760 млн         | 800 - 1650 млн     | -1 600 (-4 110)      | Возможность открытия фермерских линий в начале года на основании плана   |
| 7        | 24.09.2019      | 9 600 - 16.800 млн        | 2 900 - 5 800 млн  | -6 700 (-1100)       | Время сокращено за счет привлечения 2-3 сотрудников для проверки отчетов районов и подготовки отчетов в МФК РР |

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

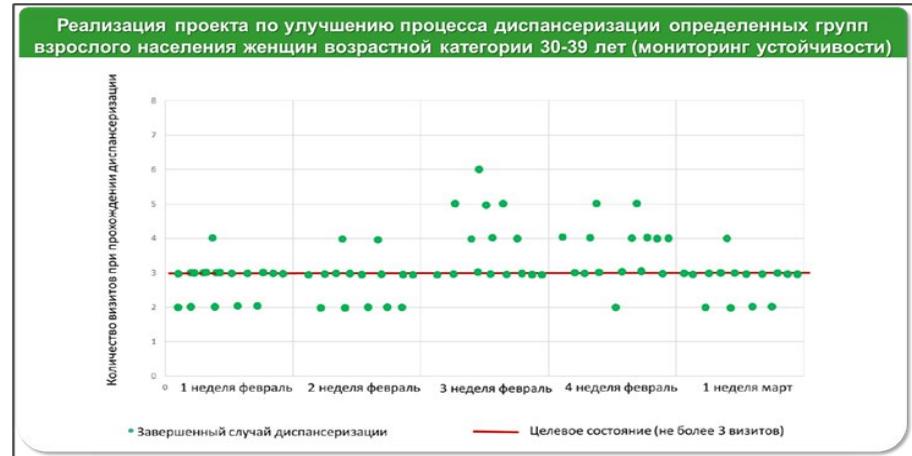
Возможны три ситуации сравнения плана и факта:

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

# Примеры визуализации мониторинга



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



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

### *3. Тираж лучших практик*

# Тираж результатов проекта. Обязательные процедуры

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



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

# Создание коробочных решений



Коробочное решение



Модель и критерии



Фабрика процессов



Образцы лучших практик



Методические  
рекомендации по  
проектам

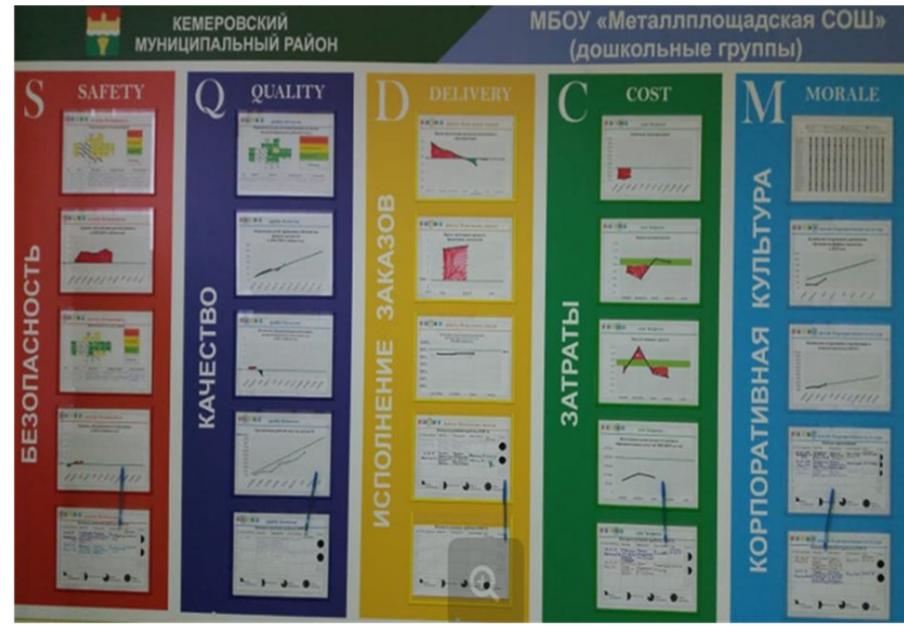
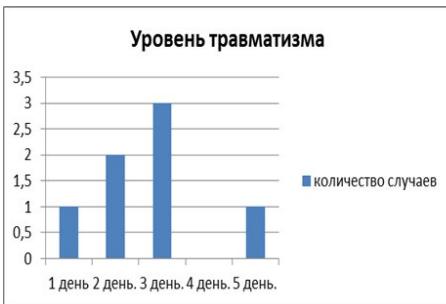
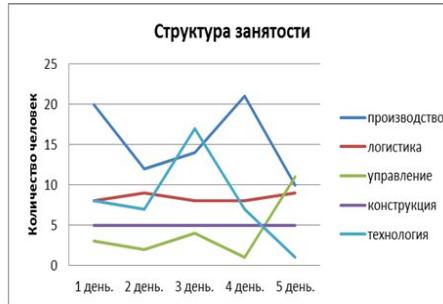


Фото и видео-материалы  
по проектам-образцам



## *4. Продолжение улучшения оптимизированного процесса*

# Система визуального оперативного управления процессом



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

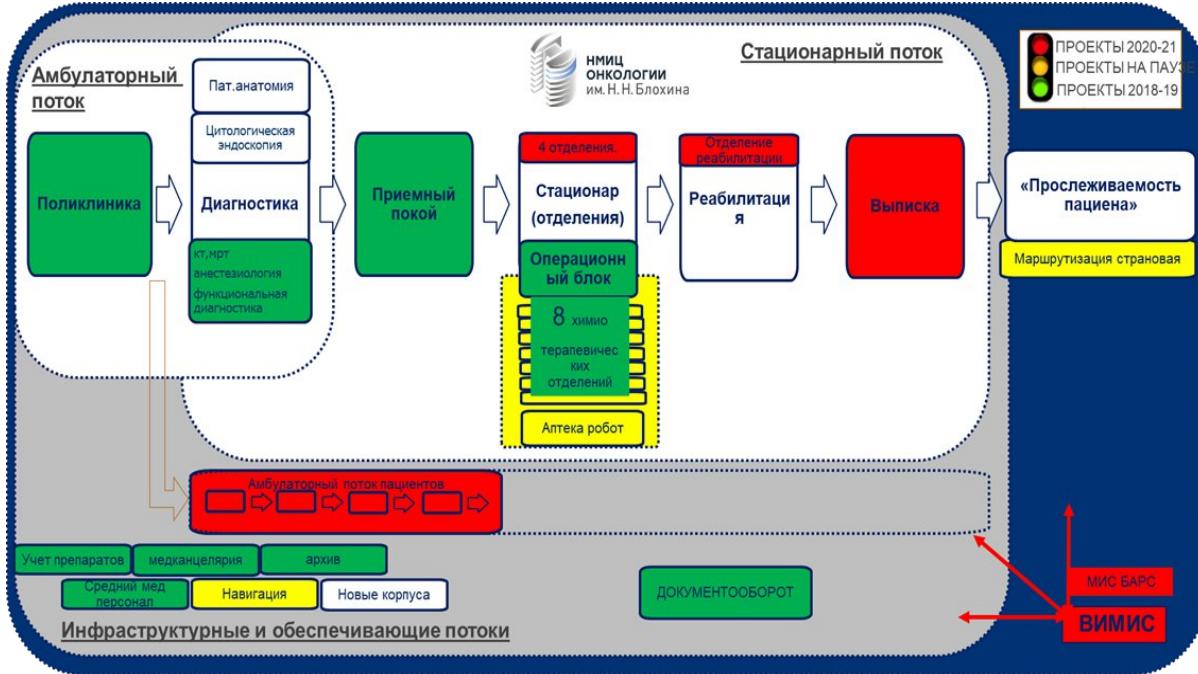
## Вторая фаза улучшения процесса через лин-проект



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

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

# Увидеть оптимизируемый процесс в потоке создания ценности в организации («сквозной поток»)



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

## *5. Подведение итогов проекта*

# Формальная фиксация итогов проекта



## Протокол реализации ПСР-проекта № 2 от 03.10.2014

«22» января 2015

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

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

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

Заключение о завершении проекта:

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

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

Руководитель проекта \_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Громова Лариса Александровна  
(расшифровка подписи)

Директор \_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Ермолаев Михаил Юрьевич  
(расшифровка подписи)

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

«\_\_\_» 2018 г.

## Решение о закрытии проекта

Проект: «Сокращение времени выполнения заявок жителей, система управления ЖКХ» (Бережливый ЖКХ №1)  
Заказчики процесса: жители микрорайона № 4 (Ул. Мира, Стройтелей, пр. Молодежный, ул. Ленина, ул. Западная)

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

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

Показатели проекта:

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

СОГЛАСОВАНО:  
Директор по развитию ПСР ФГУП  
ФНИЦ «ПО «Старт» им. М.В.  
Проненко»  
Вовка А.С.

«\_\_\_» 2018 г.

СОГЛАСОВАНО:  
Директор МУ «Управление  
городского развития и проектной  
деятельности» г. Заречного  
Мальцев А.С.  
Куликант Р.Б.

«24» \_\_\_\_ 2018 г.

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

«\_\_\_» 2018 г.

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

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

---

---

---

Как мы сделаем следующий проект быстрее и амбициознее:

---

---

---

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

---

---

---



## Мотивация участников проекта



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

Каждый участник проекта должен получить **что-то ценное**: опыт, новую должность, деньги, статус, благодарность, внимание руководства, уход домой вовремя, удобное рабочее место, более простой процесс, новые друзья и пр. Проконтролируйте это, иначе **лидеры изменений превратятся в лидеров сопротивления**



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



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

## *6. Обучение и продвижение темы бережливости*

# Создание учебных материалов



Фабрика процессов базируется только на **подлинных проблемах и подлинных решениях** этих проблем.

Остальное – деловые игры

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

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

Действующие лица:

**Герой** – главное действующее лицо, волею судьбы отправлен на выполнение ответственного задания.  
**Главный начальник** – действует от лица Головной Компании (далее ГК), ставит задачу перед Героем, стратег.

**Секретарь Главного начальника** – очень информированный человек.  
**Попутчик** – случайный человек в поезде, независимый эксперт, с которым Герой может обсудить проблему.

**Японский консультант** – методолог проекта, как и герой.  
**Попутчик** – случайный человек в поезде, независимый эксперт, с которым Герой может обсудить проблему.

**Директор Завода** – управляет крупным предприятием, в подчинении более 2000 человек, постоянно ищет компромисс между интересами Головной Компании и Завода.

**Заместитель Директора Завода** – идеальный профессионал, старается помочь Герою решить поставленную задачу, видит собственные варианты решения, но предпочитает конструктивный комплексный подход.

**Экономист** – специалист по экономическим выкладкам Завода, бесценный источник информации.

**Начальник цеха** – управляет группой рабочих, дорожит своей должностью

**Рабочие разных операций и квалификаций** – физически именно из их рук выходит продукция завода, в том числе бракованная, мотивация не системная, зависит от обстоятельств и настроения.

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

# Создание материалов для вовлечения в лин-культуру



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



**«ПРОСТЫЕ» ИСТОРИИ**  
реализации проектов ПСР