



**АКАДЕМИЯ
РОСАТОМА**



РОСАТОМ



ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ
СИСТЕМА
РОСАТОМ

МЕТОДИКА РЕАЛИЗАЦИИ ПСР-ПРОЕКТОВ

СЕМИНАР



Раздел 1 Единое информационное поле

Раздел 2 Управление изменениями

Раздел 3 Процесс реализации ПСР-проекта.
Фаза № 1 «Открытие и подготовка ПСР-проекта»

Раздел 4 Фаза № 2 «Диагностика и целевое состояние»

Раздел 5 Фаза № 3 «Внедрение улучшений»

Раздел 6 Фаза № 4 «Закрепление результатов и закрытие проекта»

Цели и задачи семинара

Подготовиться к успешной реализации ПСР-проектов



- Узнать, как выбирать тему для открытия ПСР-проекта
- Изучить фазы и этапы процесса реализации ПСР-проекта
- Изучить модель управления изменениями ADKAR
- Узнать, как шаги модели ADKAR соотносятся с этапами процесса реализации ПСР-проекта

Раздел 1 Единое информационное поле

Раздел 2 Управление изменениями

Раздел 3 Процесс реализации ПСР-проекта.
Фаза № 1 «Открытие и подготовка ПСР-проекта»

Раздел 4 Фаза № 2 «Диагностика и целевое состояние»

Раздел 5 Фаза № 3 «Внедрение улучшений»

Раздел 6 Фаза № 4 «Закрепление результатов и закрытие проекта»

Заказчики процесса	сотрудники, подразделения или организации, получающие и использующие результаты (продукт или услугу) процесса (другими словами – клиенты)
Заказчик проекта	лицо, инициирующее ПСР-проект и заинтересованное в результатах его реализации
Владелец процесса	руководитель структурного подразделения/функции, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность
Команда проекта	группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за достижение результатов ПСР-проекта

Карточка
ПСР-проекта

паспорт проекта, который составляется перед началом проекта и содержит цель, срок, команду, заказчиков, обоснование выбора и пр.

Производственный
анализ

мониторинг отклонений по выпуску продуктов или услуг от целевых показателей, осуществляемый на ключевых стадиях процесса с целью выявления коренных причин отклонений и их устранение

Процесс

совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата

Руководитель
проекта

лицо, которое отвечает за достижение целей проекта, руководит процессами планирования, исполнения, контроля, завершения проекта, осуществляет оперативное управление проектом

Границы процесса

начальный и конечный этапы процесса/фрагмента процесса, в котором будут проводиться улучшения и замеры целевых показателей

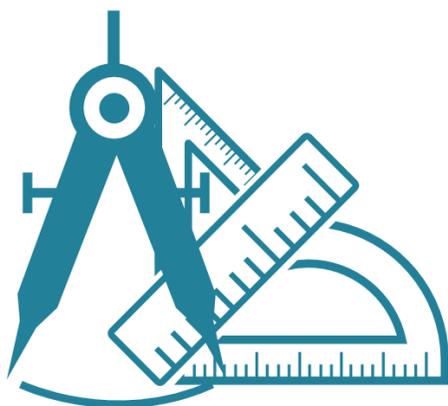
Периметр проекта

все подразделения, отделы, предприятия/организации, задействованные в процессе

Проект

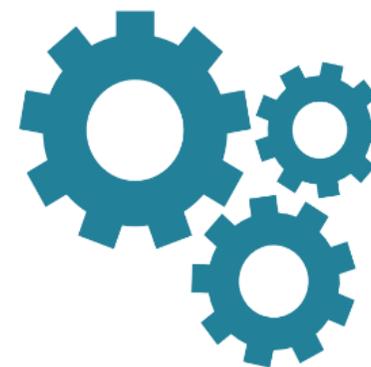
Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Определение по ГОСТ Р 54869-2011



ПСР-проект

Проект, нацеленный на оптимизацию повторяющегося процесса и решение проблем в процессе с применением инструментов производственной системы «Росатома»



Ориентиры при выборе темы для ПСР-проекта

- 1 Процесс соответствует основным задачам, целям и КПЭ подразделения/руководителя
- 2 Процесс не удовлетворяет внутренних или внешних заказчиков
- 3 Процесс является повторяющимся
- 4 Процесс является ресурсоемким
- 5 Процесс формализован в нормативном документе (хотя бы частично)
- 6 Процесс несекретный



Раздел 1 Единое информационное поле

Раздел 2 Управление изменениями

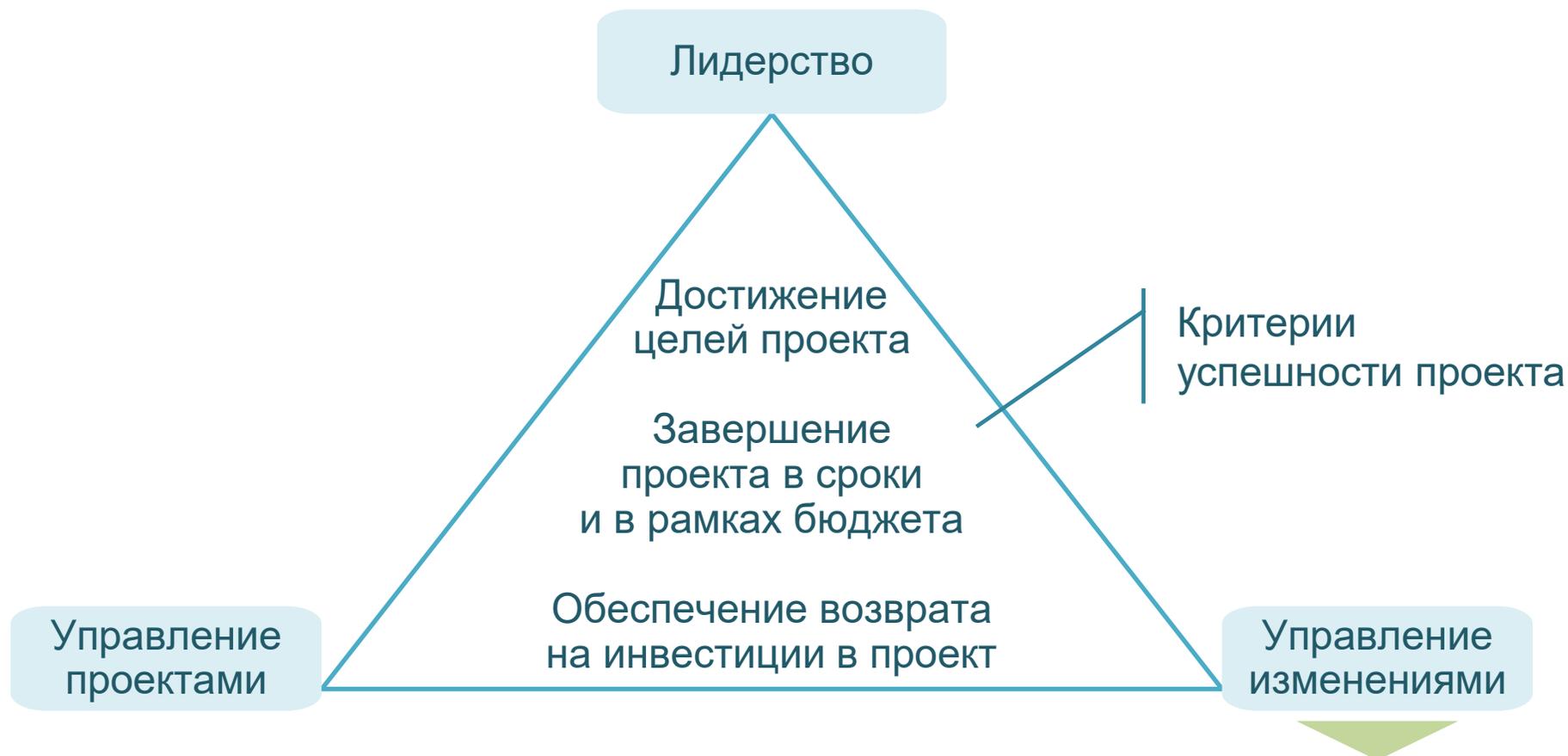
Раздел 3 Процесс реализации ПСР-проекта.
Фаза № 1 «Открытие и подготовка ПСР-проекта»

Раздел 4 Фаза № 2 «Диагностика и целевое состояние»

Раздел 5 Фаза № 3 «Внедрение улучшений»

Раздел 6 Фаза № 4 «Закрепление результатов и закрытие проекта»

Треугольник управления проектами изменений

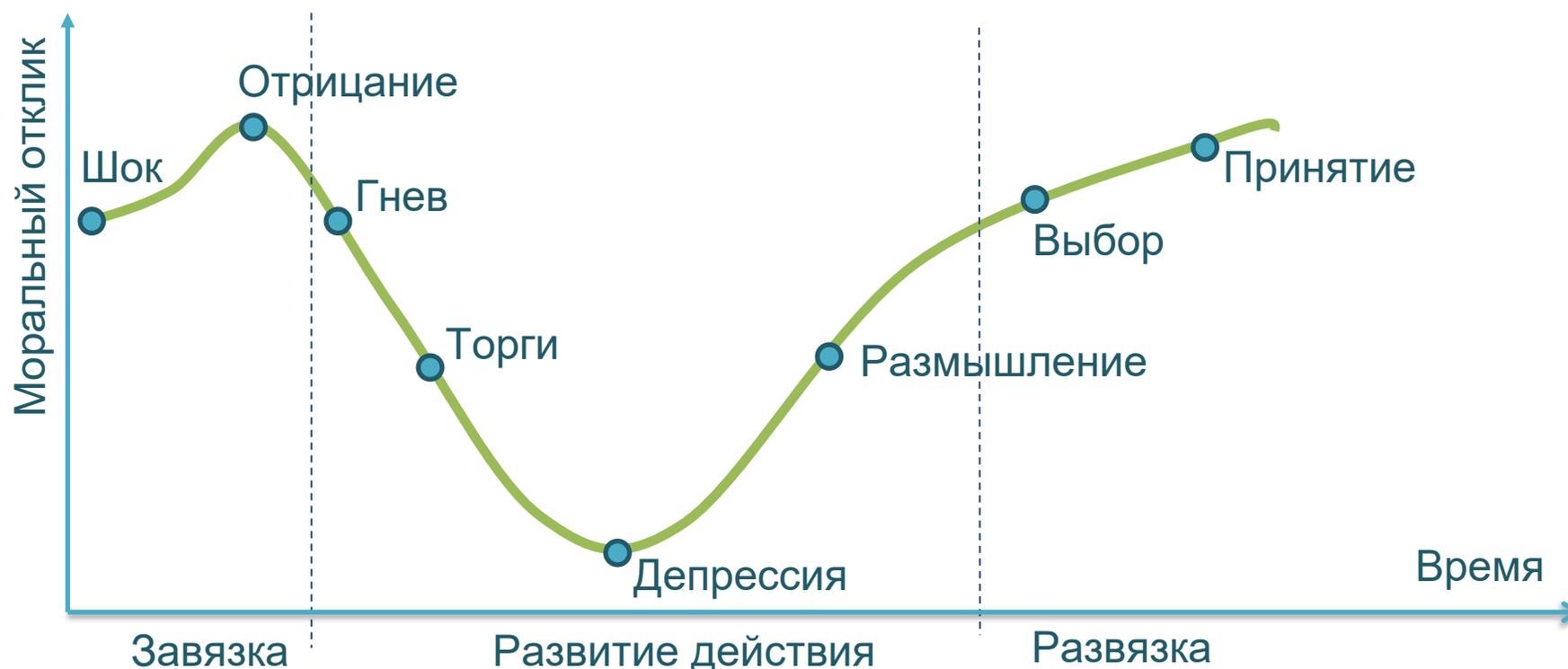


Основным показателем успешности проведенных изменений является то, что участники устойчиво изменили свое поведение в соответствии с изменившимся процессом, т.е. стали работать по-новому

Популярные причины сопротивления изменениям

1	Боязнь увольнений/сокращений штата	57%
2	Непонятно, что будет в будущем в связи с изменением	52%
3	Боязнь, что будет больше работы/обязанностей	51%
4	Боязнь финансовых потерь	47%
5	Усиление рутины, бюрократизация	42%
6	Непонятно, зачем проводятся изменения	42%
7	Ощущение неорганизованности, «хаоса»	41%
8	Не хочется что-либо менять вообще, консерватизм	39%
9	Больше контроля, меньше свободы в решениях/действиях	35%
10	Сложно освоить новое, боязнь, что не справишься	33%

Реакция человека на изменения. Кривая Кюблер-Росс



Мы можем помочь сотрудникам пройти эти этапы, не задерживаясь на них долго и не давая эмоциям проявляться слишком остро

Понимание стадий кривой Кюблер-Росс помогает

Переживающим изменения

- Понимать, что то, что происходит с ними, нормально
- Осознавать свои поступки
- Осознавать, на какой стадии они находятся, и что принятие изменений приходит постепенно

Проводникам изменений

- Понимать поведение того, кого касаются изменения
- Определять, на какой стадии человек находится, и в зависимости от этого корректировать свои действия

Модель управления изменениями ADKAR



Области применения модели ADKAR

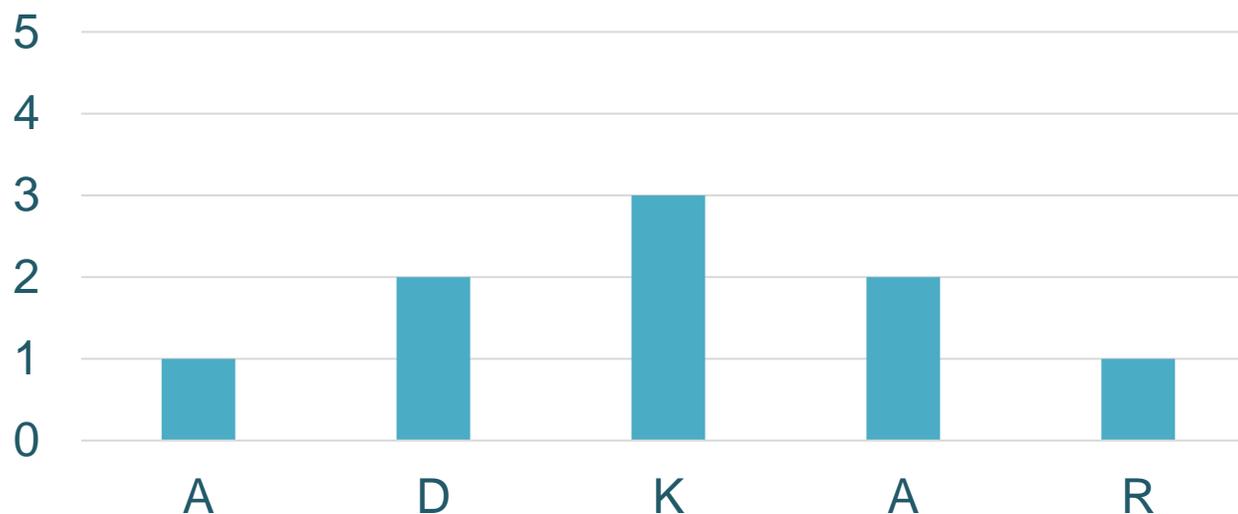
Модель управления изменениями ADKAR – ориентированный на результат подход, используемый для:

- Планирования и внедрения изменений
- Диагностики проблемных точек в ходе внедрения
- Определения корректирующих действий



Барьерная точка в модели управления изменениями ADKAR

Барьерная точка в модели ADKAR – это шаг с оценкой ≤ 3 баллов, который находится ближе всего к старту изменений. Показывает, где произошла «остановка» на пути внедрения изменений



Невозможно компенсировать шаги модели ADKAR за счет друг друга

A D K A R

- Успешно применяется для диагностики ключевых проблем, препятствующих изменениям. Ключевой проблемой может быть несформированность любого из пяти шагов модели
- Работает как произведение всех перечисленных шагов. Если хотя бы один из шагов равен нулю – все произведение равно нулю
- Для того, чтобы все участники процесса изменили свое поведение, каждый из них должен пройти через ADKAR – с вашей помощью
- Мероприятия, направленные на работу с изменениями, необходимо обязательно включить в план вашего проекта

Раздел 1 Единое информационное поле

Раздел 2 Управление изменениями

Раздел 3 Процесс реализации ПСР-проекта.
Фаза № 1 «Открытие и подготовка ПСР-проекта»

Раздел 4 Фаза № 2 «Диагностика и целевое состояние»

Раздел 5 Фаза № 3 «Внедрение улучшений»

Раздел 6 Фаза № 4 «Закрепление результатов и закрытие проекта»

Процесс реализации ПСР-проекта

Процесс реализации ПСР-проекта состоит из 4-х последовательных фаз



1

Открытие и подготовка ПСР-проекта

Этапы

- 1.1 Определение проблемы и выбор темы проекта
- 1.2 Определение периметра проекта и границ процесса
- 1.3 Анкетирование заказчиков № 1**
- 1.4 Разработка карточки ПСР-проекта
- 1.5 Анализ заинтересованных сторон. Формирование команды проекта
- 1.6 Разработка графика этапов проекта
- 1.7 Проведение стартового совещания и выпуск ОРД о реализации проекта
- 1.8 Организация информационного стенда

** Для офисных процессов

Этап 1.1 «Определение проблемы и выбор темы проекта»

Основные шаги:

1. Определите проблемы, которые затрудняют повышение эффективности предприятия/функции
2. Сформулируйте приоритетную проблему, которую необходимо решить в рамках реализации ПСР-проекта
3. Рассмотрите все процессы, в которых присутствует/возникает данная проблема
4. Выберите процесс для оптимизации за счет реализации ПСР-проекта
5. Проверьте соответствие целей проекта целям предприятия и показателям вашей карты КПЭ



Результат этапа:

- определена приоритетная проблема
- определен процесс для оптимизации
- подготовлено обоснование выбора темы для открытия ПСР-проекта

Этап 1.1 «Определение проблемы и выбор темы проекта»



Определить проблемы можно на основании анализа:

1. Декомпозированных бизнес-показателей в дереве целей предприятия и рисков их недостижения
2. Стратегии развития производственных потоков и стратегии развития функций
3. Мнения заказчиков процесса (внутренних и внешних потребителей результатов процесса)
4. Проблем, размещенных на доске решения проблем



Рисунок 3.3 и таблица 3.1 рабочей тетради

Этап 1.2 «Определение периметра проекта и границ процесса»

Основные шаги:

1. Определите конечный результат процесса (продукт)
2. Укажите границы процесса/фрагмента процесса, в котором будут проводиться улучшения и замеры целевых показателей
3. Определите периметр проекта
4. Определите заказчика процесса
5. Определите владельца процесса



Результат этапа:

- определены периметр проекта и границы процесса, заказчики и владелец процесса



Таблица 3.2 рабочей тетради

Этап 1.3 «Анкетирование заказчиков № 1»

Основные шаги:

1. Определите список ключевых заказчиков процесса (не менее 10 человек)
2. Направьте заказчикам анкету для заполнения
3. Соберите заполненные анкеты
4. Проанализируйте комментарии заказчиков
5. Разместите на информационном стенде проекта сводные результаты анкетирования
6. Обязательно дайте обратную связь заказчикам процесса



Результат этапа:

- выявлены проблемные зоны процесса и получены предложения по улучшению от заказчиков процесса
- определен уровень удовлетворенности заказчиков процесса



Рисунок 3.4 рабочей тетради

Этап 1.4 «Разработка карточки ПСР-проекта»

Основные шаги:

1. Заполните шаблон карточки ПСР-проекта
2. Согласуйте и утвердите карточку ПСР-проекта



Результат этапа:

- описаны и утверждены основные параметры ПСР-проекта
- карточка ПСР-проекта согласована и утверждена (процедура согласования и утверждения карточки ПСР-проекта определяется предприятием)



Рисунок 3.5 рабочей тетради

1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчики процесса: Начальник производственного подразделения №930 Соколов А.А.

Периметр проекта: ДОАМ, НТЦ ПТ, ОГТ, ОГС, ПП № 930, ПП 803

Границы процесса: От разработки РКД до составления отчета об отработке технологии

Владелец процесса: Главный инженер проекта «Арабель» Бучнев Ю.Б.

Руководитель проекта: Начальник управления проектами – заместитель директора по ОД Ермолин С. Н.

Команда проекта: Винников В.С., Баранов А.А., Гришин А.А., Архипов В. Д., Сучков О.В., Киселев С.С., Кушаков А.В.



2. Обоснование выбора

Ключевой риск: срыв сроков запуска продукции в производство и, как следствие, срыв сроков изготовления оборудования проекта «АРАБЕЛЬ»

1. Финансовые потери
2. Длительное время отработки технологии изготовления большого количества моделей по заделке труб в трубных досках



Пример заполнения 3 блока карточки ПСР-проекта

3. Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель
1. Сокращение ВПП (времени протекания процесса) подтверждения технологии заделки труб в трубных досках, дни	190	101
2. Сокращение количества необходимых моделей для подтверждения технологии заделки, шт.	109	20



4. Ключевые события проекта

1. Старт проекта – 18.03.19
2. Диагностика и Целевое состояние – 08.04.19 – 28.06.19
 - Разработка текущей карты процесса – 08.04.19 - 15.05.19
 - Производственный анализ №1 - 15.05.19 – 29.05.19
 - Разработка целевой карты процесса - 29.05.19 – 28.06.19
3. Внедрение улучшений - 28.06.19 – 20.09.19
 - Совещание по защите подходов внедрения – 28.06.19
4. Закрепление результатов и закрытие проекта – 20.09.19 - 10.10.19
 - Производственный анализ №2 - 20.09.19 - 10.10.19
 - Завершающее совещание - 11.10.19



- **Не** использован стандартный шаблон карточки ПСР-проекта
- В целях **не** определены количественные показатели в формате «с ... до ...». Отсутствует конкретика и амбициозность
- **Не** прописан периметр оптимизируемого процесса или же определен некорректно
- Некорректно определены заказчик(и) процесса
- Обоснование выбора ПСР-проекта **не** описывает возможные риски и проблемы
- Название ПСР-проекта уже содержит готовое решение
- Обоснование выбора темы для открытия ПСР-проекта **не** связано с поставленными целями или цели проекта не решают описанные проблемы
- Даты и периоды для ключевых событий проекта заданы некорректно

Этап 1.5 «Анализ заинтересованных сторон. Формирование команды проекта»

Основные шаги:

1. Проведите анализ всех заинтересованных сторон в реализации проекта
2. Определите команду проекта. Определите состав участников для проведения стартового совещания
3. Определите состав участников для проведения стартового совещания (см. этап 1.7)



Результат этапа:

- определены представители всех заинтересованных сторон
- сформирована команда проекта с распределением ролей



Рисунок 3.12 рабочей тетради

Этап 1.6 «Разработка графика этапов проекта»

Основные шаги:

1. Разработайте график этапов проекта с указанием сроков по ним
2. Определите ответственных за реализацию этапов проекта
3. Определите сроки и частоту мониторинга исполнения этапов проекта



Результат этапа:

- составлен график этапов проекта



Рисунок 3.13 рабочей тетради

Этап 1.7 «Проведение стартового совещания и выпуск ОРД о реализации проекта»

Основные шаги:

1. Подготовьте план встречи
2. Подготовьте информационные материалы для встречи
3. Согласуйте с заказчиком проекта и владельцем процесса их участие в регулярных встречах по реализации проекта
4. Утвердите график этапов проекта и организационно-распорядительный документ (ОРД) о реализации проекта

Результат этапа:



- выпущен ОРД об открытии и реализации ПСР-проекта с закреплением ответственности сторон
- участники команды проекта ознакомлены с целями, графиком этапов проекта и своими ролями



Таблица 3.3 рабочей тетради

Этап 1.8 «Организация информационного стенда проекта»

Основные шаги:

1. Определите место размещения информационного стенда ПСР-проекта
2. Определите способ для визуализации ключевой информации по ПСР-проекту, разместите ее на информационном стенде ПСР-проекта
3. Установите правила заполнения и использования информационного стенда ПСР-проекта, назначьте ответственного за обновление

Результат этапа:



- организован информационный стенд проекта, на котором размещена вся необходимая информация по проекту
- определены правила работы информационного стенда проекта (частота обновления, ответственные за обновление)



Рисунок 3.14 рабочей тетради

Раздел 1 Единое информационное поле

Раздел 2 Управление изменениями

Раздел 3 Процесс реализации ПСР-проекта.
Фаза № 1 «Открытие и подготовка ПСР-проекта»

Раздел 4 Фаза № 2 «Диагностика и целевое состояние»

Раздел 5 Фаза № 3 «Внедрение улучшений»

Раздел 6 Фаза № 4 «Закрепление результатов и закрытие проекта»

2

Диагностика и целевое состояние

Этапы

- 2.1 Разработка карты процесса текущего состояния
- 2.2 Сбор фактических данных (ПА № 1***)
- 2.3 Разработка карты процесса целевого состояния (и идеального – для проектов по оптимизации потоков)
- 2.4 Определение путей достижения целевого состояния и целевых показателей процесса
- 2.5 Анализ влияния предлагаемых решений, определение рисков

Этап 2.1 «Разработка карты процесса текущего состояния»

Основные шаги:

1. Разработайте карту процесса в соответствии с методикой картирования
2. Укажите показатели в целом по процессу текущего состояния
3. Укажите все проблемы, выявленные в ходе картирования



Результат этапа:

- детально определены все шаги в процессе
- составлена карта процесса текущего состояния
- выявлены потери и проблемы в процессе



Рисунок 4.2 рабочей тетради

Этап 2.2 «Сбор фактических данных (ПА № 1)»

Основные шаги:

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

Результат этапа:



- определены данные по длительности этапов процесса и прочие улучшаемые показатели процесса
- выявлены отклонения от целей проекта, определены коренные причины этих отклонений и предложены решения по их устранению
- проанализирована амбициозность поставленных целей, внесены изменения в карточку ПСР-проекта (при необходимости)

Этап 2.2 «Сбор фактических данных (ПА № 1)»

№ - Проблема (нумерация сквозная для всего проекта)

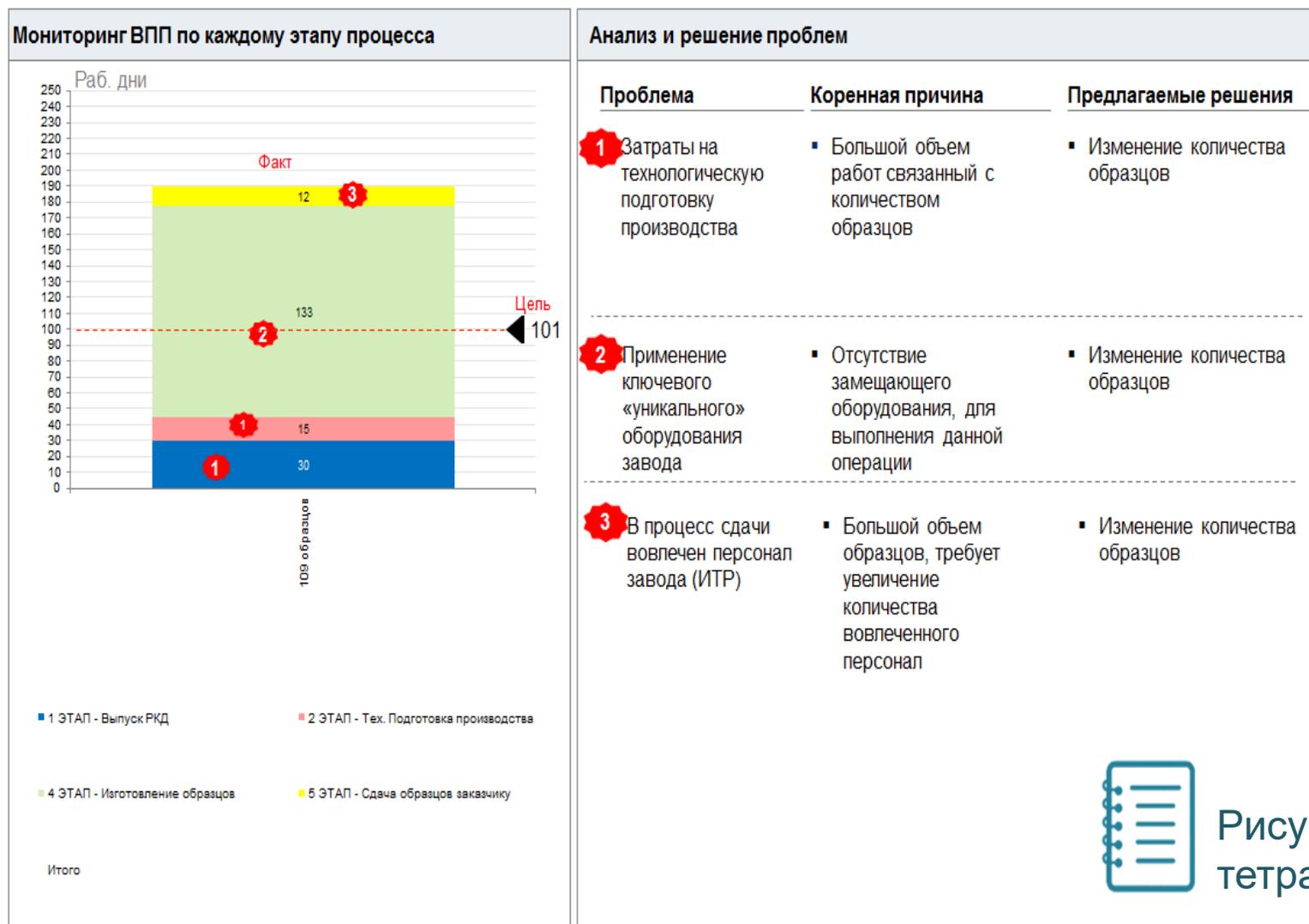


Рисунок 4.3 рабочей тетради

Этап 2.3 «Разработка карты процесса целевого состояния (и идеального – для проектов по оптимизации потоков)»

Основные шаги:

1. Проведите анализ проблем, выявленных при картировании
2. Предложите решения по улучшению процесса
3. Разработайте карту процесса целевого состояния
4. Укажите показатели в целом по процессу целевого состояния



Результат этапа:

- разработана целевая карта процесса для визуализации состояния процесса на момент завершения ПСР-проекта (и идеальная – для проектов по оптимизации потоков)



Рисунок 4.4 рабочей тетради

Этап 2.4 «Определение путей достижения целевого состояния и целевых показателей процесса»

Основные шаги:

1. Сравните текущие и целевые показатели процесса
2. Оцените достижение целевых показателей по каждому этапу процесса за счет предлагаемых решений



Результат этапа:

- проведена оценка достаточности предлагаемых решений, направленных на достижение результатов ПСР-проекта



Таблица 4.1 рабочей тетради

Этап 2.5 «Анализ влияния предлагаемых решений, определение рисков»

Основные шаги:

1. Проанализируйте мероприятия, выработанные на этапах 2.2, 2.3, 2.4
2. Определите на кого и на что влияет предлагаемое решение
3. Совместно со службами/экспертами определите риски
4. Разработайте мероприятия для компенсации рисков и внесите их в план мероприятий

Результат этапа:



- определены все лица и сопутствующие процессы, на которые влияют изменения
- разработаны мероприятия для компенсации рисков и необратимости изменений



Таблица 4.3 рабочей тетради

Раздел 1 Единое информационное поле

Раздел 2 Управление изменениями

Раздел 3 Процесс реализации ПСР-проекта.
Фаза № 1 «Открытие и подготовка ПСР-проекта»

Раздел 4 Фаза № 2 «Диагностика и целевое состояние»

Раздел 5 Фаза № 3 «Внедрение улучшений»

Раздел 6 Фаза № 4 «Закрепление результатов и закрытие проекта»

3

Внедрение улучшений

Этапы

- 3.1 Сопровождение по защите подходов внедрения
- 3.2 Разработка плана мероприятий
- 3.3 Внедрение мероприятий по достижению целей проекта
- 3.4 Обучение участников проекта

Этап 3.1 «Совещание по защите подходов внедрения»

Основные шаги:

1. Подготовьте план встречи
2. Подготовьте информационные материалы для встречи
3. Пригласите заказчика процесса и заказчика проекта, участников команды проекта
4. Проведите совещание
5. Получите обратную связь от заказчика процесса и заказчика проекта
6. При необходимости проведите доработку целевого состояния процесса
7. Приступите к разработке плана мероприятий



Результат этапа:

- получено одобрение заказчиком процесса и заказчиком проекта целевого состояния процесса и предлагаемых решений по улучшению процесса



Таблица 5.1 рабочей тетради

Этап 3.2 «Разработка плана мероприятий»

Основные шаги:

1. Составьте план мероприятий
2. Детализируйте мероприятия до задач конкретным исполнителям
3. Определите эффект от реализации мероприятий
4. Разместите план мероприятий на информационном стенде проекта

Результат этапа:



- разработан план мероприятий, влияющих на достижение целей ПСР-проекта, и согласован с ответственными лицами
- все заинтересованные лица проинформированы о запланированных изменениях согласно плану мероприятий



Таблица 5.2 и рисунок 5.2 рабочей тетради

Этап 3.4 «Обучение участников процесса»

Основные шаги:

1. Определите перечень и содержание тем для обучения участников улучшаемого процесса и закрепления изменений
2. Определите ответственных, участников, сроки и место обучения
3. Разработайте план обучения
4. Проведите обучение



Результат этапа:

- обучение участников улучшаемого процесса проведено



Таблица 5.4 рабочей тетради

Раздел 1 Единое информационное поле

Раздел 2 Управление изменениями

Раздел 3 Процесс реализации ПСР-проекта.
Фаза № 1 «Открытие и подготовка ПСР-проекта»

Раздел 4 Фаза № 2 «Диагностика и целевое состояние»

Раздел 5 Фаза № 3 «Внедрение улучшений»

Раздел 6 Фаза № 4 «Закрепление результатов и закрытие проекта»

Фаза № 4 «Закрепление результатов и закрытие проекта»

4

Закрепление результатов и закрытие проекта

Этапы

- 4.1 Мониторинг достигнутых результатов (ПА № 2)
- 4.2 Анкетирование заказчиков № 2**
- 4.3 Закрепление результатов проекта в стандартах
- 4.4 Оценка результатов проекта и проведение завершающего совещания
- 4.5 Обратная связь и поощрение

** Для офисных процессов

Этап 4.1 «Мониторинг достигнутых результатов (ПА № 2)»

Основные шаги:

1. Организуйте сбор фактических данных по длительности этапов процесса после улучшения
2. Проанализируйте данные показателей относительно целей проекта и друг друга
3. Выявите отклонения
4. Определите коренные причины отклонений
5. Предложите решения по устранению коренных причин
6. Проведите ПА № 2 для каждого улучшаемого показателя процесса
7. Разместите результаты замеров на информационном стенде проекта

Результат этапа:



- определены данные по длительности этапов процесса и прочим показателям процесса после внедрения улучшений
- внедренные мероприятия подтвердили свою эффективность (процесс стабилен)

Этап 4.1 «Мониторинг достигнутых результатов (ПА № 2)»

№ - Проблема (нумерация сквозная для всего проекта)

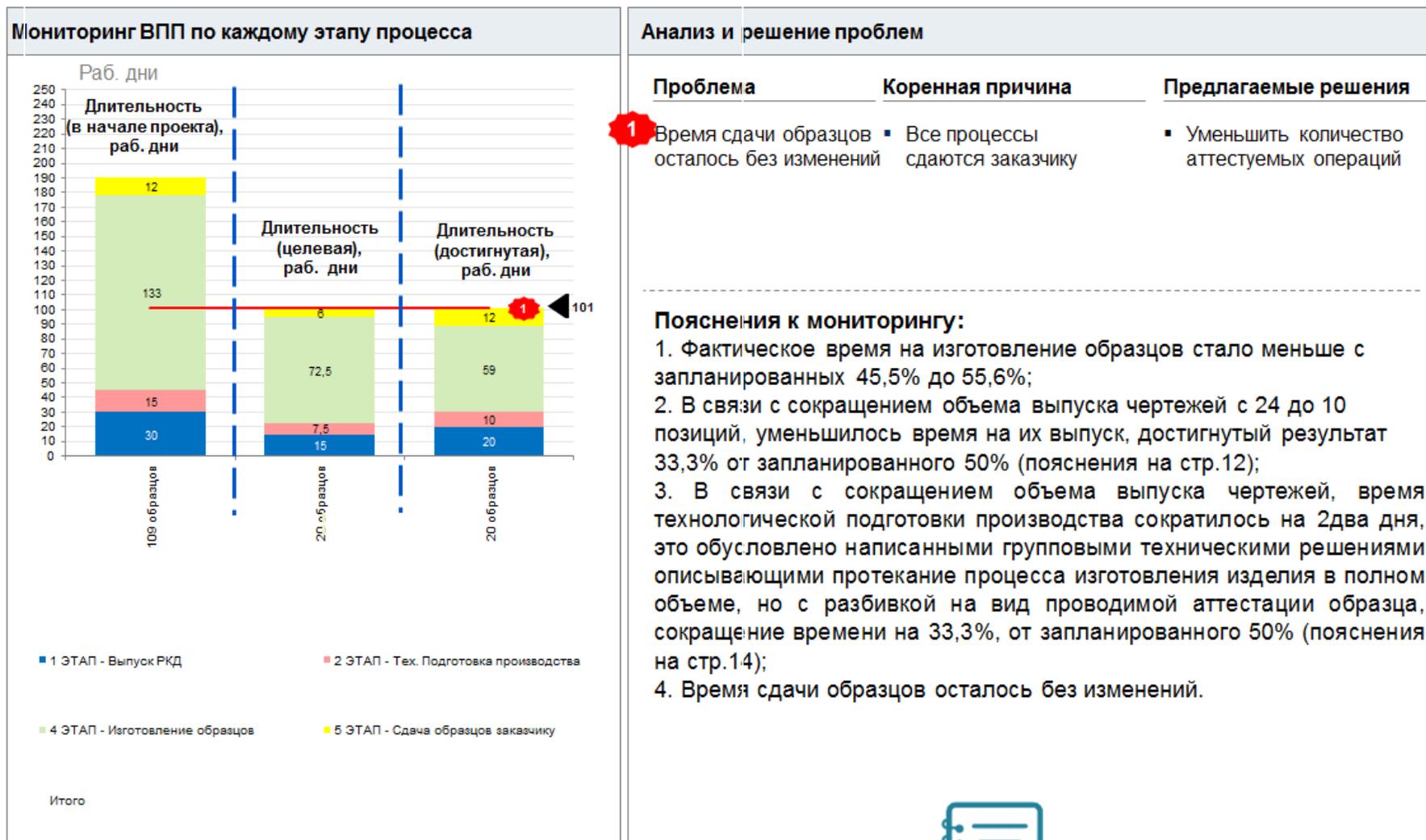


Рисунок 6.2 рабочей тетради

Этап 4.1 «Мониторинг достигнутых результатов (ПА № 2)»

Если при ПА № 2 выявлены значительные отклонения от цели в процессе или его этапах/шагах, **рекомендуется провести анализ отклонений** и продолжить реализацию ПСР-проекта до достижения стабильного результата.

При этом вновь выявленные проблемы и мероприятия должны дополнить план мероприятий



Как выявить отклонения по длительности этапов/шагов процесса на основании выполненных измерений в рамках ПА № 2:

1. Определите целевое время выполнения каждого этапа процесса (значения из целевой карты процесса)
2. Определите фактическое минимальное время выполнения каждого этапа процесса
3. Определите фактическое максимальное время выполнения каждого этапа процесса
4. Определите коренные причины максимального, времени выполнения этапа процесса, разработайте мероприятия по их устранению
5. Проанализируйте правильность поставленной цели по каждому этапу процесса. В случае если минимальное значение времени длительности этапа процесса часто и значительно отличается от целевого, рекомендуется **пересмотреть (поставить более амбициозную) цель как по этапу, так и по процессу в целом**

Этап 4.2 «Анкетирование заказчиков № 2»

Основные шаги:

1. Направьте заказчикам анкету с указанием целей и срока анкетирования
2. Соберите заполненные анкеты и рассчитайте средний уровень удовлетворенности заказчиков процесса
3. Проанализируйте комментарии заказчиков, в них могут быть предложены мероприятия по дальнейшему улучшению процесса
4. Разместите на информационном стенде проекта сводные результаты анкетирования
5. Дайте обратную связь заказчикам процесса

Результат этапа:



- определен уровень удовлетворенности заказчиков процесса после внедрения улучшений
- проведен сравнительный анализ результатов анкетирования № 1 и № 2



Рисунок 6.4 рабочей тетради

Этап 4.3 «Закрепление результатов проекта в стандартах»

Основные шаги:

1. Определите нормативные документы, в которые необходимо внести корректировки для фиксации достигнутых улучшений
2. Внесите необходимые изменения в нормативные документы
3. Разработайте новый нормативный документ, если такого не существует
4. Проинформируйте/ознакомьте всех заинтересованных лиц с изменениями документах

Результат этапа:



- достигнутые показатели улучшенного процесса зафиксированы в нормативных документах
- все заинтересованные лица проинформированы/ознакомлены с изменениями в нормативных документах

Этап 4.4 «Оценка результатов проекта и проведение завершающего совещания»

Основные шаги:

1. Пригласите на завершающее совещание заказчика процесса, заказчика проекта и членов команды проекта
2. Проанализируйте итоговые информационные материалы проекта
3. Оцените качество проекта по чек-листу
4. Проведите оценку результатов проекта. Примите решение о закрытии/продолжении проекта
5. Определите сроки проведения ПА № 3
6. Примите решение о поощрении участников проекта
7. Выпустите протокол



Результат этапа:

- проведено завершающее совещание
- разработаны рекомендации по дальнейшему улучшению процесса
- принято решение о закрытии/продолжении проекта



Рисунки 6.5 и 6.6 рабочей тетради

Этап 4.5 «Обратная связь и поощрение»

Основные шаги:

1. Определите наиболее активных (ключевых) участников ПСР-проекта
2. Определите и реализуйте мероприятия по обратной связи и поощрению



Результат этапа:

- проведены мероприятия по обратной связи и поощрению участников проекта



Таблица 6.7 рабочей тетради



Спасибо за участие!