



РОСАТОМ

*Для использования в качестве
руководства*



ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Методические рекомендации по реализации ПСР-проекта

Автор: Проектный офис ПСР Госкорпорации «Росатом»
Москва, 2017

- Цель документа – обеспечить методологическую поддержку сотрудников Госкорпорации «Росатом» (далее Госкорпорация) и дочерних организаций при реализации ПСР-проектов.
- Документ содержит описание типового подхода к реализации офисного и производственного ПСР-проекта.
- В случае возникновения вопросов по настоящим методическим рекомендациям (далее МР) обращайтесь в Проектный офис ПСР Госкорпорации: psr@rosatom.ru.
- Для закрепления знаний рекомендуется пройти дистанционный курс «Методика реализации ПСР-проекта». Для этого необходимо написать заявку на электронный адрес client@rosatom-academy.ru. В заявке необходимо указать Ф.И.О. полностью, должность, предприятие, дивизион, адрес электронной почты, название курса и срок предоставления доступа.

Наименование

Номер слайда

Термины и определения

3

Последовательность реализации ПСР-проекта

4

Формат детализации этапов реализации ПСР-проекта в МР

5

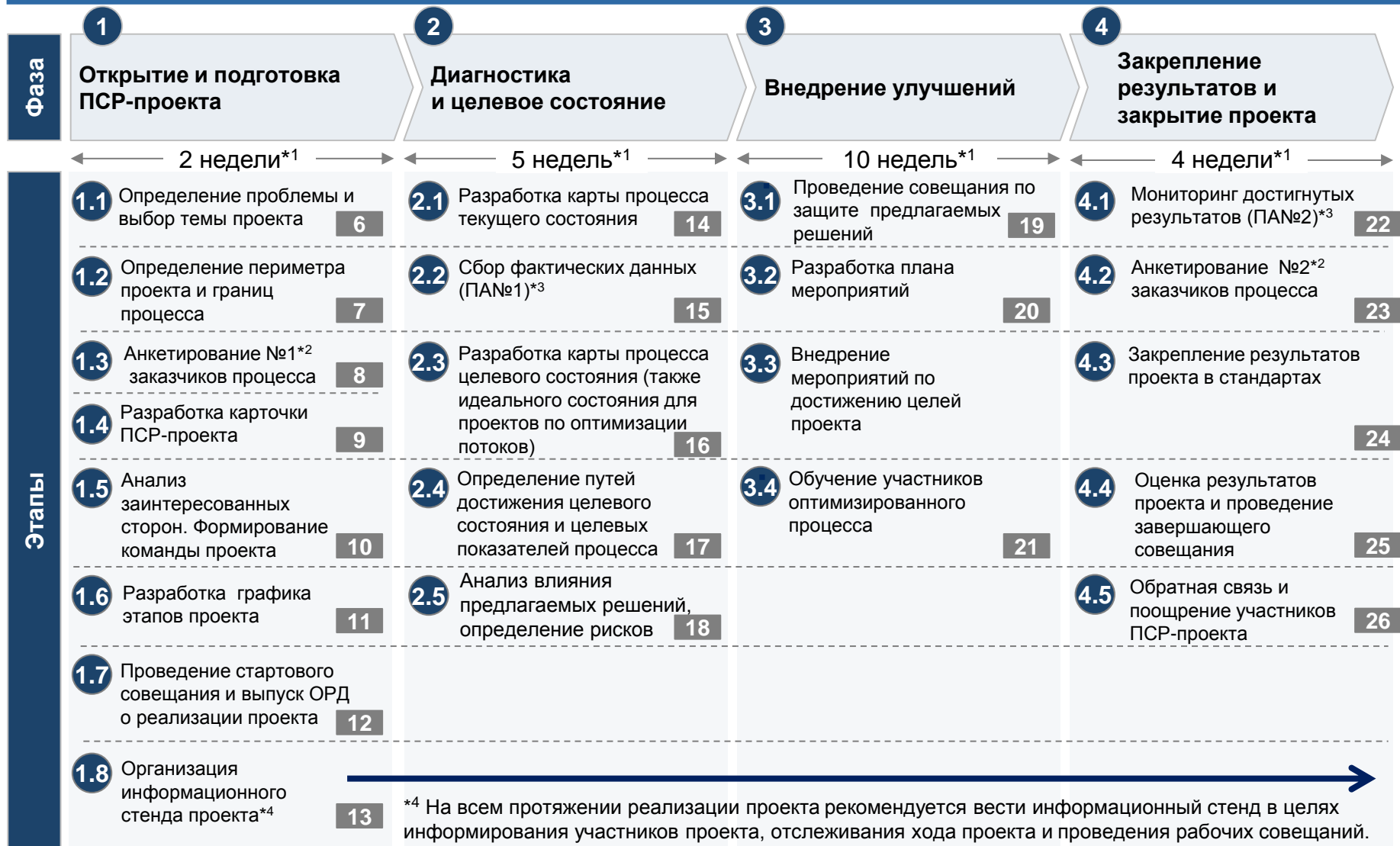
Этапы реализации ПСР-проекта

6 - 26

Приложение

27

<u>Термин</u>	<u>Определение</u>
Заказчики процесса (клиенты)	Сотрудники, подразделения или организации, получающие и использующие результаты (продукт или услугу) процесса. <i>Не путать с заказчиком проекта – лицом, иницилирующим ПСР-проект и заинтересованным в результатах его реализации.</i>
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	Документ, который составляется перед началом проекта и содержит информацию об обосновании проекта, целях, сроках, команде, заказчиках и пр.
ПСР-проект	Проект, направленный на оптимизацию повторяющегося процесса и решение проблем в процессе с применением инструментов Производственной системы «Росатом».
Производственный анализ	Мониторинг отклонений выпуска продуктов или услуг от целевых показателей. Проводится на ключевых этапах процесса с целью выявления коренных причин отклонений и их устранения.
Процесс	Совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата.



Примечания:

- *1 - Рекомендованные сроки.
- *2 - Для офисных процессов.
- *3 - ПАН№1 и 2 (производственный анализ).

№ - Номер слайда.

Номер и название этапа проекта

Что необходимо сделать в рамках этапа

Рекомендации по выполнению этапа

Что нужно получить в результате этапа

1.4 Разработка карточки ПСР-проекта

Для чего это нужно?

- Для описания и утверждения основных характеристик ПСР-проекта

ПРИМЕР ЗАПОЛНЕННОГО ШАБЛОНА

Основные шаги:

- Заполните шаблон карточки ПСР-проекта:
 - для заполнения блока «Вовлеченные лица и рамки проекта» используйте результаты этапов 1.1 и 1.2;
 - для заполнения блока «Обоснование выбора» используйте результаты этапа 1.3.
- Согласуйте карточку ПСР-проекта с Проектным офисом ПСР и непосредственным руководителем.
- Утвердите карточку ПСР-проекта:
 - руководителей уровня ЗГД на уровне ГД (директора);
 - руководителей ЗГД -1, ЗГД -2 на уровне проектного комитета предприятия.

Карточка ПСР-проекта «Оптимизация процесса согласования решений о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»

1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчики процесса: Компании-производители, закушающие импортное сырье, оборудование, материалы и оформляющие решения о применении

Периметр проекта: КРЭА, АЭС, АЗМ-технологии, Гидропресс, ЦНИИТМАШ, АЭП, Госкорпорация, Ростехнадзор

Границы процесса: От создания проекта решения до утверждения

Владелец процесса: Госкорпорация Департамент технического регулирования (Павлов Д.В.)

Руководитель проекта: ПЗГД - Соломон Н.И.

Команда проекта: Чикова Ю.С., Еликов В.Н., Шутков А.В., Палкин М.В., Мамогли О.А., Кацман А.М., Беркович В.Я.

3. Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель
1. Сокращение ВПП – обязательная цель для ПСР-проекта (оффиспроизводство)	727 рабочих дней	52 рабочих дня
2. Сокращение запасов (сырье, НЗП, ГП)	Физ. величина	Физ. величина
3. Повышение качества (уровень брака/доработок/неисправностей и т.п.)	%/шт	%/шт.
4. ... <i>дополнительные цели на основании протокола УС ПСР 1-1/14-Пр от 1.04.2017 (если применимы)</i>		

2. Обоснование выбора

Ключевой риск: Срыв сроков строительства АЭС

- Финансовые потери:
 - Срывы срока поставки оборудования и штрафные санкции из-за задержки вовлечения оборудования в пр-во.
 - Решение о применении оформляется ПОСЛЕ изготовления материалов, при отказе затраты на повторную закупку материалов (срыв срока поставки оборудования, штрафы).
 - Командировки и Затраты на оплату услуг Уполномоченной организации, затем повторная проверка КРЭА.
- Большие трудозатраты персонала в согласующих организациях (более 5 организаций, более 77 решений (2010-2013 гг.), объем документов – больше 100 стр.).

4. Ключевые события проекта

- Старт проекта – 15.01.14
- Диагностика и Целевое состояние – 15.01.14 - 05.03.14
 - Разработка текущей карты процесса – 15.01.14 - 29.01.14
 - Производственный анализ №1 - 20.01.14 - 20.02.14
 - Разработка целевой карты процесса - 20.02.14 - 05.03.14
- Внедрение улучшений 05.03.14 – 25.05.14
 - Советание по защите подходов внедрения – 25.03.14
- Закрепление результатов и закрытие проекта – 25.05.14 - 15.06.14
 - Производственный анализ №2 - 25.05.14 - 10.06.14
 - Завершающее советание - 15.06.14

Результаты этапа:

- Разработана карточка ПСР-проекта.
- Карточка ПСР-проекта согласована и утверждена (способ согласования и утверждение определяется предприятием).

1 Открытие и подготовка ПСР-проекта 2 Диагностика и целевое состояние 3 Внедрение улучшений 4 Закрепление результатов и закрытие ПСР-проекта 9

Иллюстративный пример результата этапа

Текущая Фаза ПСР-проекта

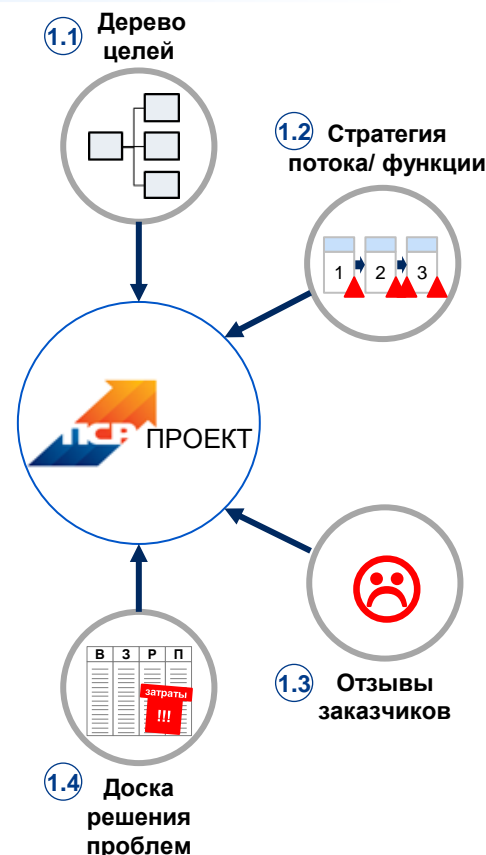


Для чего это нужно?

- Для выбора темы ПСР-проекта

Основные шаги:

1. Определите проблемы, которые затрудняют повышение эффективности предприятия/ функции на основании анализа следующих информационных материалов:
 - 1.1 декомпозированные бизнес показатели в дереве целей предприятия и риски их недостижения;
 - 1.2 стратегия развития производственных потоков и стратегия развития функций;
 - 1.3 отзывы заказчиков процесса (внутренних и внешних потребителей результатов процесса);
 - 1.4 карточки проблем/ перечень проблем, размещенных на доске решения проблем.
2. Сформулируйте приоритетную проблему (**А**), которую необходимо решить в рамках реализации ПСР-проекта. Если проблем много, определите наиболее значимую проблему, с максимальным возможным эффектом от ее решения.
3. Рассмотрите все процессы, в которых присутствует/ возникает данная проблема.
4. Выберите процесс (**Б**) для оптимизации за счет реализации ПСР-проекта на основании критериев:
 - процесс соответствует основным задачам, целям и КПЭ подразделения/ руководителя;
 - процесс не удовлетворяет внутренних или внешних заказчиков;
 - процесс является повторяющимся;
 - процесс является ресурсоёмким;
 - процесс формализован в нормативном документе (хотя бы частично);
 - процесс не секретный.
5. Включите ПСР-проект в X-матрицу, проверьте соответствие целей проекта целям предприятия и показателям Вашей карты КПЭ.



Результаты этапа:

- Определена приоритетная проблема (**А** для рассмотрения на этапе 1.2).
- Определен процесс (**Б** для рассмотрения на этапе 1.2) для оптимизации за счет реализации ПСР-проекта.
- Подготовлено обоснование выбора ПСР-проекта.



Для чего это нужно?

- Для выбора процессов и проблем с целью оптимизации в рамках ПСР-проекта.
- Для подготовки информации к заполнению карточки ПСР-проекта (см. этап 1.4).

ПРИМЕР

Основные шаги:

1. Проблема (А) и процесс (Б) для оптимизации определены на этапе 1.1 реализации ПСР-проекта.
2. Определите конечный результат процесса (продукт) (В).
3. Укажите границы процесса - начальный и конечный этапы процесса/ фрагмента процесса, в котором будут проводиться улучшения и замеры целевых показателей (Г).
4. Определите периметр проекта – все подразделения, отделы, предприятия/ организации, задействованные в процессе (Д).
5. Определите заказчика процесса - клиента, получающего и использующего результаты процесса (Е).
6. Определите владельца процесса для согласования темы проекта и внедряемых улучшений (Ж).

	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж
	Проблемы	Процессы	Результат (продукт) процесса	Границы процесса	Периметр проекта	Заказчик процесса	Владелец процесса
	Риск срыва сроков строительства АЭС	Согласование решения о применении импортных материалов (далее ИМ) при изготовлении оборудования для АЭС	Решение о применении ИМ	От согласования с предприятия-ми-разработчиками до утверждения решения о применении ИМ	1. АО «Концерн Росэнергоатом» (далее КРЭА). 2. АЭС. 3. АО «АЭМ-технологии» (далее АЭМ-технологии). 4. АО ОКБ «Гидропресс» (далее Гидропресс). 5. АО «НПО» ЦНИИТМАШ» (далее ЦНИИТМАШ). 6. АО «Атомэнерго проект» (далее АЭП). 7. Госкорпорация. 8. Ростехнадзор	Компании–производители, закупающие импортное сырье, оборудование, материалы и оформляющие решения о применении ИМ	Госкорпорация, Департамент технического регулирования Павлов Д.В.
	<p>В случае выявления проблемы в нескольких процессах необходимо установить цели и выполнить этапы 1.3, 2.1 - 2.4, 4.1, 4.3 настоящих МР для каждого процесса</p>						



Результаты этапа:

- Определены границы процесса и периметр проекта, заказчики и владелец процесса (информация для заполнения карточки ПСР-проекта на этапе 1.4)



Для чего это нужно?

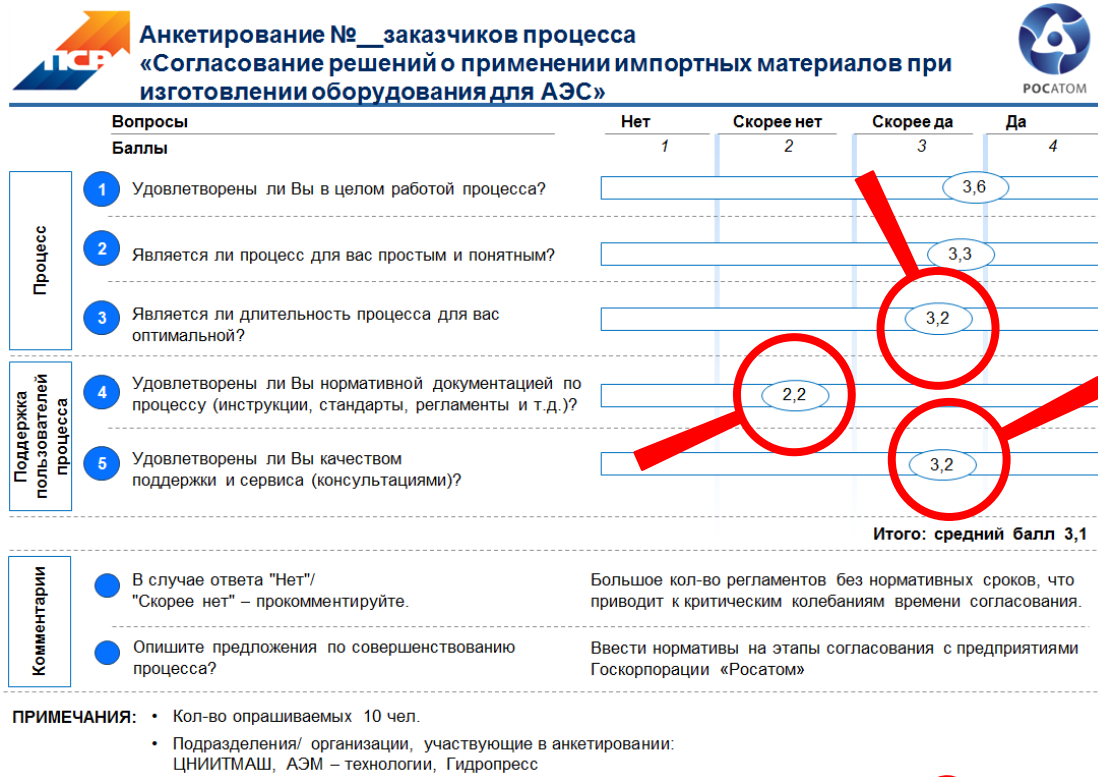
- Для определения удовлетворенности заказчиков процесса до внедрения улучшений

Основные шаги:

1. Определите список ключевых заказчиков процесса (не менее 10 человек) на основании результатов этапа 1.2.
2. Направьте заказчикам анкету для заполнения с указанием целей и срока анкетирования, попросите заказчиков поделиться предложениями по улучшению процесса (например, по эл. почте, ЕОСДО и т.д.).
3. Соберите заполненные анкеты и рассчитайте средний показатель удовлетворенности заказчиков процесса по каждому вопросу и в целом по процессу, определите зоны низкой удовлетворенности заказчиков (это является приоритетным направлением проекта по улучшению процесса).
4. Проанализируйте комментарии заказчиков, в них могут быть предложены мероприятия по улучшению процесса. Если комментарии отсутствуют, но оценка по вопросам с баллом ниже «3», уточните причину у заказчика (например, при личной встрече/ по телефону).
5. Разместите на информационном стенде проекта (этап 1.8) сводные результаты анкетирования, укажите основные выводы и заказчиков процесса, прошедших анкетирование.
6. Обязательно ответьте заказчикам процесса (поблагодарите, направьте итоговые результаты анкетирования).

• Вопросы анкеты могут быть дополнены.

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТИРОВАНИЯ №1



- приоритет

Результаты этапа:

- Выявлены проблемные зоны процесса и получены предложения по улучшению от заказчиков процесса.
- Определен уровень удовлетворенности заказчиков процесса.



Для чего это нужно?

- Для описания и утверждения основных характеристик ПСР-проекта

ПРИМЕР ЗАПОЛНЕННОГО ШАБЛОНА

Основные шаги:

- Заполните шаблон карточки ПСР-проекта:
 - для заполнения блока «Вовлеченные лица и рамки проекта» используйте результаты этапов 1.1 и 1.2;
 - для заполнения блока «Обоснование выбора» используйте результаты этапа 1.3.
- Согласуйте карточку ПСР-проекта с Проектным офисом ПСР и непосредственным руководителем.
- Утвердите карточку ПСР-проекта:
 - руководителей уровня ЗГД на уровне ГД (директора);
 - руководителей ЗГД -1, ЗГД -2 на уровне проектного комитета предприятия.

- ПСР-проект должен быть связан с бизнес-целями организации, влиять на ПСР-потоки и/или улучшать часто повторяющийся трудоемкий процесс.
- Шаблон карточки не может быть изменен.
- Цели производственного ПСР-проекта по оптимизации потока должны соответствовать решениям Управляющего совета (далее УС), протокол от 01.04.2017 № 1-1/14-Пр (пр. 5). Для остальных ПСР-проектов обязательной является цель по времени протекания процесса (далее ВПП), согласно решениям УС, протокол от 11.02.2016 № 1-1/4-Пр (пр. 3).



Карточка ПСР-проекта «Оптимизация процесса согласования решений о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»



1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчики процесса: Компании–производители, закупающие импортное сырье, оборудование, материалы, и оформляющие решения о применении

Периметр проекта: КРЭА, АЭС, АЭМ-технологии, Гидропресс, ЦНИИТМАШ, АЭП, Госкорпорация, Ростехнадзор

Границы процесса: От создания проекта решения до утверждения

Владелец процесса: Госкорпорация Департамент технического регулирования (Павлов Д.В.)

Руководитель проекта: ПЗГД - Соломон Н.И.

Команда проекта: Чижова Ю.С., Блинков В.Н., Шутиков А.В., Папкин М.В., Мамолин О.А., Кацман А.М., Беркович В.Я.

2. Обоснование выбора

Ключевой риск: Срыв сроков строительства АЭС

- Финансовые потери:
 - ✓ Срывы срока поставки оборудования и штрафные санкции из-за задержки вовлечения оборудования в пр-во.
 - ✓ Решение о применении оформляется ПОСЛЕ изготовления материалов, при отказе затраты на повторную закупку материалов (срыв срока поставки оборудования, штрафы).
 - ✓ Командировки и Затраты на оплату услуг Уполномоченной организации, затем повторная проверка КРЭА.
- Большие трудозатраты персонала в согласующих организациях (более 5 организаций, более 77 решений (2010-2013 гг.), объем документов – больше 100 стр.).

3. Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель
1. Сокращение ВПП – обязательная цель для ПСР-проекта (офис/производство)	727 рабочих дней	52 рабочих дня
2. Сокращение запасов (сырье, НЗП, ГП)	Физ. величина	Физ. величина
3. Повышение качества (уровень брака/доработок/несоответствий и т.п.)	%/шт	%/шт.
4. <i>дополнительные цели на основании протокола УС ПСР 1-1/14-Пр от 1.04.2017 (если применимы)</i>		

4. Ключевые события проекта

- Старт проекта – 15.01.14
- Диагностика и Целевое состояние – 15.01.14 - 05.03.14
 - Разработка текущей карты процесса –15.01.14 - 29.01.14
 - Производственный анализ №1 - 20.01.14 - 20.02.14
 - Разработка целевой карты процесса -20.02.14 - 05.03.14
- Внедрение улучшений 05.03.14 – 25.05.14
 - Совещание по защите подходов внедрения – 25.03.14
- Закрепление результатов и закрытие проекта – 25.05.14 - 15.06.14
 - Производственный анализ №2 - 25.05.14 - 10.06.14
 - Завершающее совещание - 15.06.14

Результаты этапа:

- Разработана карточка ПСР-проекта.
- Карточка ПСР-проекта согласована и утверждена (способ согласования и утверждение определяется предприятием).





Для чего это нужно?

- Для включения представителей всех заинтересованных сторон в команду проекта

ПРИМЕР



Основные шаги:

1. Проведите анализ всех сторон, заинтересованных в реализации проекта.
2. Сформируйте/ уточните команду проекта:
 - владельца процесса;
 - экспертов;
 - основных исполнителей;
 - координатора (при необходимости).
3. Определите состав участников для проведения стартового совещания (см. этап 1.7).

- В команду проекта рекомендуется включить представителей всех заинтересованных сторон
- В проект могут быть привлечены лица для выполнения отдельных, разовых работ. В этом случае их не требуется включать в команду проекта



Команда проекта «Оптимизация процесса согласования решений о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»

Руководство проекта (непосредственно отвечающие за результат проекта, принимающие основные решения)



Павлов Д.В.
Директор Департамента
технического контроля

- Владелец процесса



Соломон Н.И.
Первый заместитель
Генерального директора

- Руководитель проекта



Чижова Ю.С.
Исполнительный
директор АЭМ-
технологии

- эксперт



Блинков В.Н.
Директор по качеству
КРЭА

- эксперт
- зона ответственности - согласование с Ростехнадзором



Шутиков А.В.
ПЗД КРЭА

- эксперт



Палкин М.В.
Главный металлург
«АЭМ – технологии»

- основной исполнитель



Мамолин О.А.
Директор Департамента
КРЭА

- координатор



Кацман А.М.
Заместитель директора
по производству КРЭА

- основной исполнитель



Беркович В.Я.
Заместитель Генерального
конструктора Гидропресс

- эксперт

Результаты этапа:

- Определены представители всех заинтересованных сторон.
- Сформирована/ уточнена команда проекта с распределением ролей.





Для чего это нужно?

- Для планирования и утверждения ключевых событий и сроков проекта

ПРИМЕР



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.



График этапов проекта «Оптимизация процесса согласования решений о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»

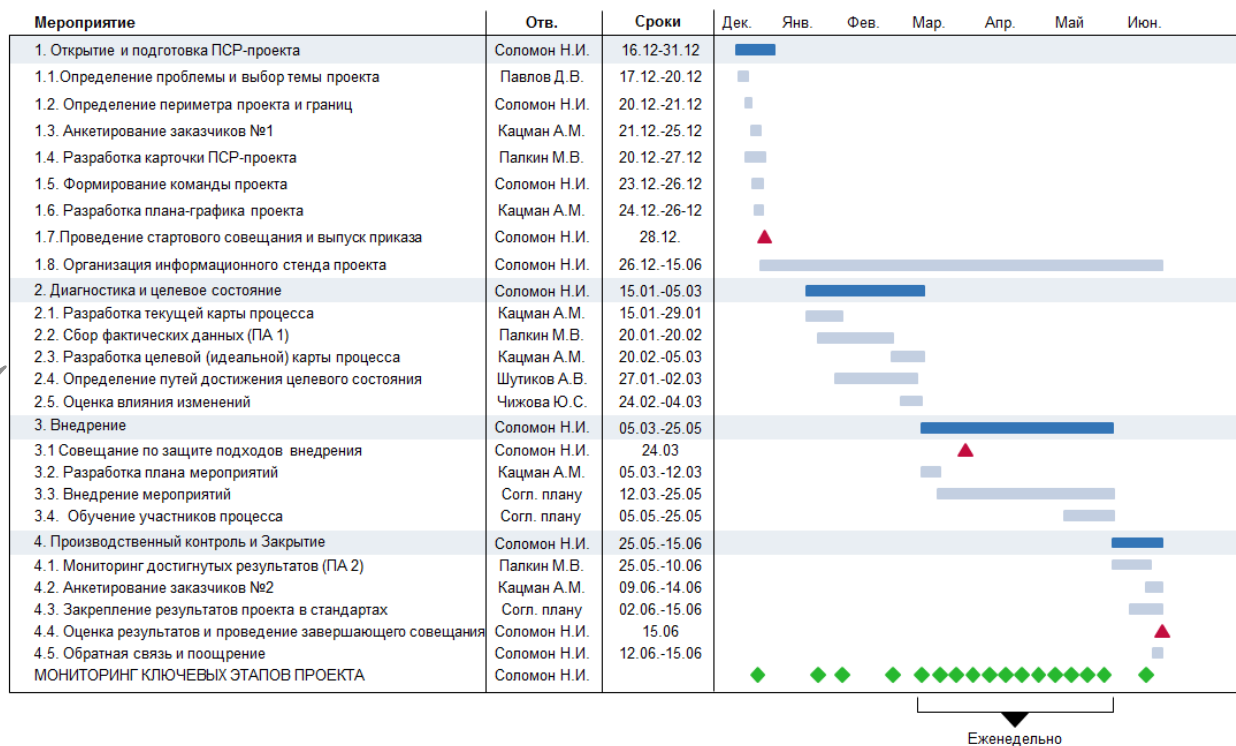


График этапов проекта размещается на информационном стенде проекта (после его организации на этапе 1.8)

Результаты этапа:

- Составлен план-график проекта





Для чего это нужно?

- Для официального старта проекта и ознакомления команды проекта с целями, планом проекта и ролями участников

ПРИМЕР ПОВЕСТКИ

Основные шаги:

- Подготовьте план встречи на основании рекомендуемой повестки совещания.
- Подготовьте информационные материалы для встречи:
 - повестку совещания;
 - график этапов проекта;
 - карточку ПСР-проекта;
 - пример успешно реализованного ПСР-проекта;
 - проект ОРД о реализации проекта.
- Согласуйте с заказчиком проекта и владельцем процесса их участие в регулярных встречах по реализации проекта (мониторинг и т.п.).
- Утвердите график этапов проекта и ОРД о реализации проекта.



План стартового совещания по проекту «Оптимизация процесса согласования решений о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»



№	Темы	Время	Ответственный	Желаемый результат	Материалы
1	Цели и задачи проекта, подход к оценке результата, подход к мотивации	15 мин.	Руководитель проекта	Обеспечить взаимопонимание по целям и оценке результатов	Карточка проекта
2	Пример реализации аналогичного проекта	10 мин.	Представитель предприятия, где был реализован проект	Показать команде проекта, пример реализации аналогичного проекта. Убедить в необходимости и возможности реализации проекта, достижения целей.	Пример реализованного проекта
3	Общий план проекта. Роли участников команды проекта	15 мин.	Руководитель проекта	Согласовать последовательность реализации основных этапов проекта и их сроки. Объяснить роль каждого участника команды проекта	План-график проекта
4	Обсуждение и вопросы	15 мин.	Руководитель проекта	Ответить на все вопросы участников команды проекта получить обратную связь и обеспечить полное понимание	-
5	Подведение итогов, согласование протокола стартового совещания	5 мин.	Руководитель проекта	Официально приступить к реализации проекта	Протокол стартового совещания

Результаты этапа:

- Утвержден график этапов проекта (этап 1.6.).
- Участники команды проекта понимают цели проекта и свою роль в проекте.
- Утвержден ОРД о реализации ПСР-проекта.





Для чего это нужно?

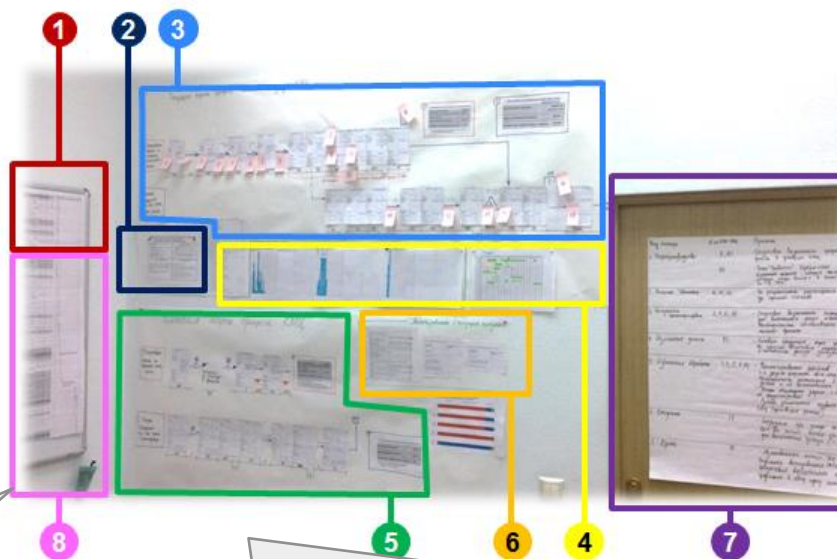
- Для мониторинга выполнения этапов проекта и мероприятий по улучшению процесса для достижения целей.
- Для визуализации результатов проекта.

ПРИМЕР ИНФОРМАЦИОННОГО СТЕНДА ПРОЕКТА

Основные шаги:

1. Определите место размещения информационного стенда проекта (желательно рядом с процессом/ потоком).
2. Определите и разместите ключевую информацию для размещения на стенде и способ ее визуализации.
3. Установите правила заполнения и использования стенда, назначьте ответственного за обновление.

Информационный стенд руководителя офисного ПСР-проекта



Описание информационного стенда

- 1 График этапов ПСР-проекта.
- 2 Утвержденная карточка ПСР-проекта.
- 3 Карта процесса текущего состояния (выявленные проблемы отмечены на карте стикерами).
- 4 Производственный анализ №1 и 2 (в примере проводился на постоянной основе).
- 5 Карта процесса целевого состояния.
- 6 Результаты анкетирования №1 и 2 (с комментариями о проблемах и предложениях заказчиков).
- 7 Перечень проблем с коренными причинами их возникновения, выявленных при картировании текущего состояния процесса (проблемы распределены по 7 видам потерь).
- 8 План мероприятий.

Необходимо визуализировать всё, что помогает руководителю и команде проекта в управлении проектом и принятии решений

ВАЖНО ЭФФЕКТИВНО ВИЗУАЛИЗИРОВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ!

Например, соблюдать одинаковый масштаб в представлении замеров производственного анализа №1 и 2 для быстрого сравнения данных, также применять временную шкалу, для сравнения карт процесса текущего и целевого состояния и т.п.

Результаты этапа:

- Организован информационный стенд проекта, размещена необходимая информация по проекту.
- Определены правила работы информационного стенда проекта (частота обновления, ответственные за обновление).



Для чего это нужно?

- Для детального определения всех шагов процесса, выявления потерь и проблем в процессе

Основные шаги:

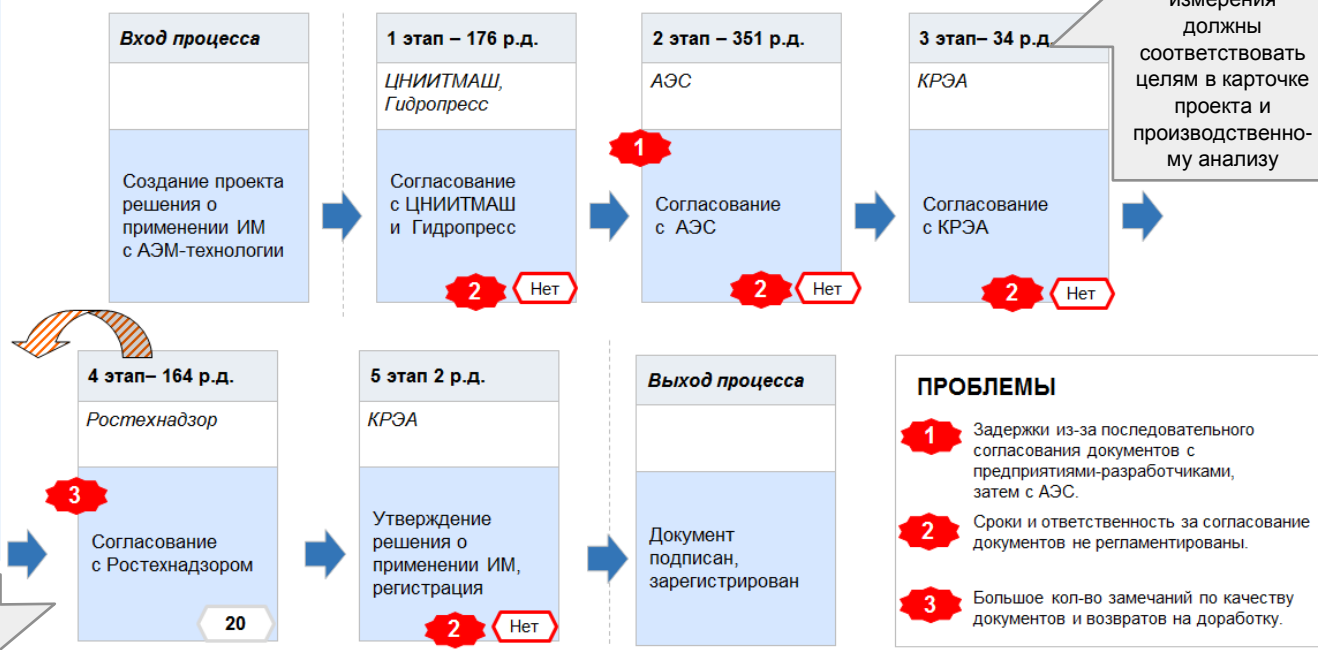
- Разработайте карту процесса в соответствии с методикой картирования:
 - определите вход и выход процесса;
 - отразите все этапы/ шаги процесса;
 - нанесите на карту основные данные (время, исполнитель, наличие регламента/ стандарта) для каждого этапа/шага процесса.
- Укажите показатели в целом по процессу текущего состояния (суммарное значение).
- Укажите все проблемы, выявленные в ходе картирования.

- Степень детализации должна быть достаточной для анализа и выводов.
- В случае исключения операций в целевом состоянии, необходимо отметить их зачеркиванием на карте процесса текущего состояния.

Необходимо пройти тренинг по картированию

ПРИМЕР УКРУПНЕННОЙ КАРТЫ ПРОЦЕССА

ИТОГО - ВВП до 727 рабочих дней (р.д.) (на примере документа АМ 106.08-14)



Единицы измерения должны соответствовать целям в карточке проекта и производственному анализу

- #### ПРОБЛЕМЫ
- Задержки из-за последовательного согласования документов с предприятиями-разработчиками, затем с АЭС.
 - Сроки и ответственность за согласование документов не регламентированы.
 - Большое кол-во замечаний по качеству документов и возвратов на доработку.

 Продолжительность
 Исполнитель
 Описание шага процесса
 Брак/доработка
Нет Срок не регламентирован
 Срок по регламенту
№ - Проблема (нумерация сквозная для всего проекта)

Результаты этапа:

- Составлена карта процесса текущего состояния.
- Выявлены проблемы/ потери.

- Подробно методика картирования описана в методических рекомендациях (направлены письмом директора по развитию ПСР от 17.01.2017 № 1-1.9/1286) и тренинговых материалах.
- На слайде приведен пример укрупненной карты процесса. Детализированную карту рекомендуется размещать на информационном стенде (см. этап 1.8).



Для чего это нужно?

- Для сбора статистики и выявления отклонений от целей проекта, определения коренных причин отклонений и разработки решений по их устранению

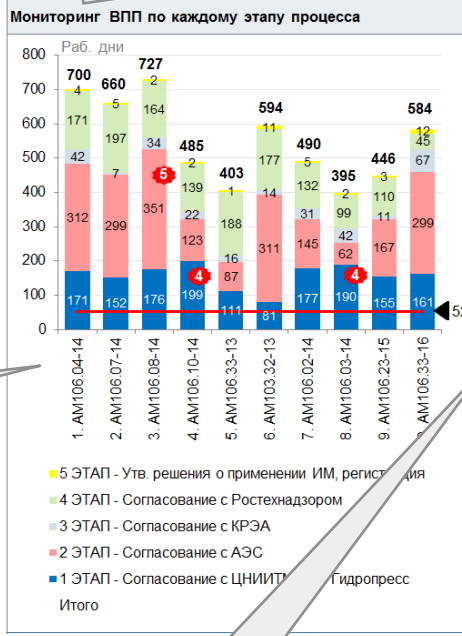
ПРИМЕР

Основные шаги:

- Организуем сбор фактических значений ВПП по процессу и по каждому этапу процесса (например, путем проведения хронометража и заполнения листов производственного контроля на рабочих местах исполнителей процесса).
- Проанализируем фактические значения ВПП по процессу и по каждому этапу процесса, сравним с целями проекта.
- Выявим отклонения. Проанализируем худшие и лучшие значения показателя.
- Определим коренные причины отклонений от целевого значения.
- Предложим решения по устранению коренных причин.
- Проведем ПА№1 для каждого улучшаемого показателя процесса, указанного в карточке ПСР-проекта.
- Разместим результаты замеров на информационном стенде проекта (см. этап 1.8).

- Рекомендуется проводить не менее 10 замеров процесса.
- При невозможности проведения 10 замеров ПА№1 рекомендуется проводить на постоянной основе до завершения проекта, при этом в ПА№1 включать максимальное количество замеров за время реализации проекта.
- При кол-ве замеров процесса более 20 на информационном стенде проекта рекомендуется указывать репрезентативную выборку (достаточное кол-во замеров для анализа процесса с указанием максимальных и минимальных значений).
- При невозможности проведения хронометража во время ПА№1 в отдельных случаях допускается использование архивных документированных данных.

Единицы измерения должны соответствовать целям в карточке проекта и картам процесса



№ - Проблема (нумерация сквозная для всего проекта)

Проблема	Коренная причина	Предлагаемые решения
4 Задержки документов, связанные с отпуском ответственного сотрудника	Ошибка в планировании работ	<ul style="list-style-type: none"> Назначение по организации замещающего сотрудника Запуск «цепочки помощи»
5 Задержки документов, связанные с отсутствием права подписи документа	Отсутствие замещающего в ЕОСДО	<ul style="list-style-type: none"> Назначение долгосрочного замещения в ЕОСДО

Заполняется при выявлении новых проблем

После проведения ПА№1 требуется оценить амбициозность целевых показателей проекта, при необходимости скорректировать цели в карточке проекта

Для внесения в план мероприятий (см. этап 3.2.) после:
 - определения путей достижения целей (см. этап 2.4);
 - анализа влияния предлагаемых решений (см. этап 2.5).



Результаты этапа:

- Определены данные по длительности этапов процесса и прочие улучшаемые показатели процесса (до улучшения).
- Определены проблемы и предложены решения по их устранению.
- Проанализирована амбициозность поставленных целей/ внесены изменения в карточку проекта.

Для чего это нужно?

- Для визуализации целевого состояния процесса на момент завершения проекта

ПРИМЕР УКРУПНЕННОЙ КАРТЫ ПРОЦЕССА

Основные шаги:

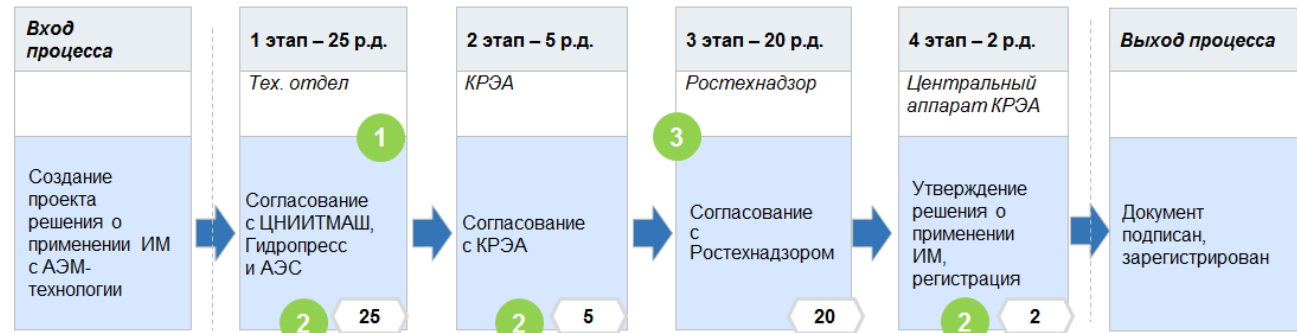
- Проведите анализ проблем, выявленных при картировании процесса текущего состояния (см. этап 2.1).
- Предложите решения по улучшению процесса при реализации проекта.
- Разработайте карту процесса целевого состояния в соответствии с методикой картирования.
- Укажите показатели в целом по процессу текущего состояния (суммарное значение).

- Подробно методика картирования описана в методических рекомендациях (направлены письмом директора по развитию ПСР от 17.01.2017 № 1-1.9/1286) и тренинговых материалах.
- На слайде приведен пример укрупненной карты процесса. Детализированную карту рекомендуется размещать на информационном стенде (см. этап 1.8).

Для внесения в план мероприятий (см. этап 3.2.) после:

- определения путей достижения целей (см. этап 2.4);
- анализа влияния предлагаемых решений (см. этап 2.5).

ИТОГО - ВПП до 52 рабочих дней (р.д.)



ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ

- Параллельное согласование документов с предприятиями-разработчиками и АЭС (объединение этапов).
- Введение нормативов времени на этапы согласования документов в действующие регламенты.
- Разработка и внедрение типовых стандартных форм заполняемых документов.

○ длительность выполнения шага процесса № Предлагаемые решения ○ Срок по регламенту

Результаты этапа:

- Разработана карта процесса целевого состояния (и идеального - для проектов по оптимизации потоков).
- Предложены решения по улучшению процесса.



Для чего это нужно?

- Для оценки достаточности предлагаемых решений, направленных на достижение результатов проекта

ПРИМЕР

Основные шаги:

- Сравните текущие и целевые показатели процесса, определенные при ПАН№1 (см. этап 2.2) и картировании процесса (см. этапы 2.1 и 2.3), по каждому этапу/ шагу процесса.
- Оцените достижение целевых показателей по каждому этапу/ шагу процесса за счет предлагаемых решений.

№ этапа	Наименование	Длительность (текущая), раб. дни	Длительность (целевая), раб. дни	Предлагаемые решения (по результатам картирования и ПАН№1)
1 ЭТАП	Согласование с ЦНИИТМАШ и Гидропресс	176	25	1. Параллельное согласование документов с предприятиями-разработчиками и АЭС (объединение этапов). 2. Введение нормативов времени на этапы согласования документов в действующие регламенты. 3. Назначение по организации замещающего сотрудника. 4. Запуск «цепочки помощи». 5. Назначение долгосрочного замещения в ЕОСДО.
2 ЭТАП	Согласование с АЭС	351		
3 ЭТАП	Согласование с КРЭА	34	5	6. Введение нормативов по времени на этапы согласования документов в действующие регламенты.
4 ЭТАП	Согласование с Ростехнадзором	164	20	7. Разработка и внедрение типовых стандартных форм заполняемых документов.
5 ЭТАП	Утверждение решения о применении ИМ, регистрация	2	2	8. Введение нормативов по времени на этапы согласования документов в действующие регламенты.
ИТОГО ВПП, раб. дни		727	52	

Для внесения в план мероприятий (см. этап 3.2.) после анализа влияния предлагаемых решений (см. этап 2.5).

Результаты этапа:

- Проведена оценка достаточности предлагаемых решений для достижения целей проекта





Для чего это нужно?

- Для определения всех лиц, сопутствующих процессов, и т.д., на которые повлияют изменения.
- Для планирования мероприятий по компенсации рисков и обеспечения необратимости изменений.

ПРИМЕР

- Основные шаги:**
- 1 Проанализируйте мероприятия, выработанные на этапах 2.2, 2.3, 2.4 реализации проекта.
 - 2 Определите:
 - на кого (поставщиков, заказчиков, исполнителей процесса и т.д.);
 - на что (безопасность, сопутствующие процессы и т.д.) влияет предлагаемое решение.
 - 3 Совместно со службами/ экспертами, ответственными за сферы, на которые влияют предлагаемые решения, определите риски.
 - 4 Разработайте мероприятия для компенсации рисков и внесите их в план мероприятий (см. этап 3.2).

	1	2	3	4	
	№	Предлагаемое решение	На кого и на что влияет	Какие риски вызывает	Мероприятия для компенсации рисков
1	1	Параллельное согласование документов с предприятиями разработчиками и АЭС (объединение этапов)	КРЭА	Увеличение трудоемкости рассмотрения документов в случае различных позиций предприятий разработчиков и АЭС	Использовать единое информационное пространство и оперативный обмен данными при параллельном согласовании предприятий разработчиков и АЭС
2	2	Введение нормативов по времени на этапы согласования документов в действующие регламенты	Сотрудники технических отделов и отделов качества предприятий и АЭС	Невыполнение сроков исполнения по причинам недостаточного улучшения процесса согласования конкретной функции и недостаточного информирования	1. Провести подробный анализ и улучшение процессов согласования всех участников перед введением нормативов, обеспечивающих достижение целей проекта. 2. Внести изменения в ЛНА предприятий разработчиков и АЭС. 3. Провести информирование и обучение сотрудников.
...

Мероприятие не может быть внедрено, если увеличиваются риски наступления несчастного случая/ инцидента

Для внесения в план мероприятий (см. этап 3.2.)



Результаты этапа:

- Определены все лица и сопутствующие процессы на которые влияют изменения.
- Разработаны мероприятия для компенсации рисков и необратимости изменений.



Для чего это нужно?

- Для ознакомления и получения одобрения заказчиком процесса и заказчиком проекта целевого состояния процесса и предлагаемых решений

ПРИМЕР ПОВЕСТКИ

Основные шаги:

1. Подготовьте план встречи на основании рекомендуемой повестки совещания.
2. Подготовьте информационные материалы для встречи (см. материалы, указанные в примере повестки).
3. Пригласите заказчика процесса и заказчика проекта, участников команды проекта (см. этап 1.5).
4. Проведите совещание в соответствии с повесткой.
5. Получите обратную связь от заказчиков процесса и проекта (одобрение/корректировку целевого состояния процесса и предлагаемых решений).
6. При необходимости (см. п.5) проведите доработку целевого состояния процесса и предлагаемых решений и выполните п.5 повторно.
7. Приступите к разработке плана мероприятий (см. этап 3.2).



План совещания по защите подходов внедрения по проекту «Оптимизация процесса согласования решений о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»



Цель встречи	<ul style="list-style-type: none"> Представить целевое состояние и предлагаемые решения заказчику процесса и заказчику проекта Получить одобрение/корректировку предлагаемых решений по достижению целевого состояния процесса 				
Участники встречи	<ul style="list-style-type: none"> Соломон Н.И. Павлов Д.В. Чижова Ю.С. Блинков В.Н. Шутиков А.В. Палкин М.В. Мамолин О.А. Кацман А.М. Беркович В.Я. 				
№	Темы	Время	Ответственный	Желаемый результат	Материалы
1	Цели и задачи проекта, проблематика текущего состояния процесса	5 мин.	Руководитель проекта	Информировать о проблематике текущего состояния и необходимости улучшений	<ul style="list-style-type: none"> Карточка проекта. Карта процесса текущего состояния ПА №1
2	Представление целевого состояния процесса (идеального и целевого, для проектов по оптимизации потоков)	10 мин.	<ul style="list-style-type: none"> Руководитель проекта Участники команды проекта 	Согласовать целевое состояние процесса (идеальное и целевое, для проектов по оптимизации потоков)	Карта процесса целевого состояния (идеального и целевого, для проектов по оптимизации потоков)
3	Представление предлагаемых решений по достижению целевого состояния	15 мин.	<ul style="list-style-type: none"> Руководитель проекта Участники команды проекта 	Объяснить необходимость каждого предлагаемого решения для достижения целей проекта	Перечень предлагаемых решений с оценками путей достижения целей, влияния и рисков
4	Получение одобрения/корректировок целевого состояния и предлагаемых решений	15 мин.	Заказчик процесса и заказчик проекта	Целевое состояние (идеальное и целевое, для проектов по оптимизации потоков) и все предлагаемые решения одобрены/предложены корректировки	-

Результаты этапа:

- Получено одобрение заказчиком процесса и заказчиком проекта целевого состояния процесса и предлагаемых решений

Проводить совещание рекомендуется в месте протекания процесса с использованием информационного стенда проекта (см. этап 1.8)



Для чего это нужно?

- Для составления единого перечня мероприятий, определения их взаимосвязи и влияния на достижение целей, установления сроков и ответственных за реализацию

ФРАГМЕНТ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ

Основные шаги:

- На основе решений, выработанных на этапах 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 реализации проекта, составьте план мероприятий (см. приложение 1, сл. 28).
- Детализируйте мероприятия до задач конкретным исполнителям с длительностью не более 2 недель.
- Определите эффект от реализации мероприятий, непосредственно влияющих на достижение целей.
- Разместите план мероприятий на информационном стенде проекта (см. этап 1.8).

План мероприятий по проекту "Оптимизация процесса согласования решений о применении ИМ при изготовлении оборудования для АЭС"

№	Проблема	№	Мероприятие	Эффект	Отв.	Сроки	2014												Статус	Примечание
							Март				Апрель				Май					
							5-7	10-14	17-21	24-31	1-4	7-11	14-18	21-25	28-30	1-2	5-9	12-16		
1	Задержки из-за последовательного согласования документов с предприятиями разработчиками, затем с АЭС	1	Параллельное согласование документов с предприятиями разработчиками и АЭС (объединение этапов)	Снижение ВПП на 175 раб. дней	Кацман А.М.	05.03.14-16.04.14	■	■	■	■	■	■	■							●
		1.1	Анализ регламентирующих документов для обеспечения параллельного согласования		Кацман А.М. Чижова Ю.С.	05.03.14-10.03.14	■													●
		1.2	Анализ рисков возникновения несоответствий при параллельном согласовании		Кацман А.М. Чижова Ю.С.	05.03.14-10.03.14	■													●
		1.3	Разработка временного регламента		Кацман В.Н.	10.03.14-14.03.14		■												●
		1.4	Запуск пилотного процесса параллельного согласования		Шутиков А.В. Чижова Ю.С.	17.03.14-31.03.14			■	■										●
		1.5	Доработка действующих регламентирующих документов для параллельного согласования		Кацман А.М.	01.04.14-18.03.14					■	■								●
...														

- - Выполнено; ● - Выполнено с замечаниями (выполняется с отставанием); ● - Не выполнено; ○ - Срок не наступил
- - Контроль плана на текущую дату (например при помощи подвижной нити на стенде)

При необходимости план мероприятий может дополняться/актуализироваться в ходе реализации проекта

Результаты этапа:

- План мероприятий разработан и согласован с ответственными.
- Все заинтересованные лица проинформированы о запланированных изменениях согласно плану мероприятий.





Для чего это нужно?

- Для исключения/ минимизации ошибок в работе участников оптимизированного процесса

ПРИМЕР ПЛАНА ОБУЧЕНИЯ

Основные шаги:

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

План обучения допускается объединить с планом мероприятий проекта (см. этап 3.2) с вынесением в отдельный блок «Обучение»

Обучение участников процесса

Тема	Мероприятие	Участники	Ответственный	Место	Дата и время
Изменения в процессе инициирования и подготовки решений о применении ИМ	Семинар/ конференция	Сотрудники отдела качества АЭМ-технологии	Чижова Ю.С.	Учебный класс АЭМ-технологии	11.01.2014
Изменения в процессе согласования решений о применении ИМ	Рассылка по электронной почте	Сотрудники отделов качества КРЭА, АЭС	Мамолин О.А., КРЭА, Иванов О.А., АЭС	Учебные классы КРЭА	12.10.2014
Изменения в процессе согласования решений о применении ИМ	Размещение информации на портале	Все сотрудники	Мамолин О.А., КРЭА	Веб-портал	24.10.2014
Изменения в процессе согласования решений о применении ИМ	Распространение брошюр и плакатов	Сотрудники отделов качества КРЭА, АЭС	Иванов О.А., АЭС	Стенды с информацией	24.10.2014



Результаты этапа:

- Обучение участников улучшаемого процесса проведено



Для чего это нужно?

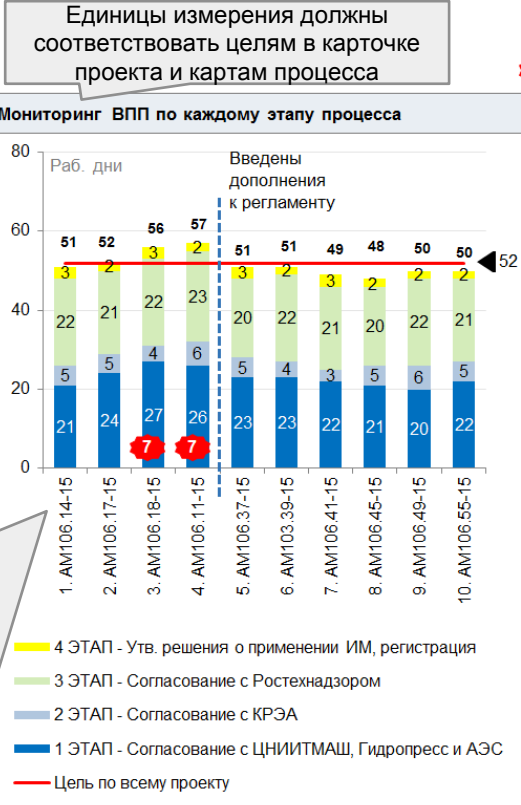
- Для подтверждения эффективности внедренных мероприятий.
- Для мониторинга отклонений в режиме реального времени, определения коренных причин отклонений от целей проекта и разработки решений по их устранению.

ПРИМЕР

Основные шаги:

Шаги ПАН№2 аналогичны ПАН№1 (см. этап 2.2 реализации проекта).

1. ПАН№2 проводится после внедрения мероприятий или непрерывно начиная с этапа 2.2 в режиме реального времени.
2. Результаты ПАН№2 размещаются на информационном стенде проекта (см. этап 1.8).
3. Если сбор данных при ПАН№2 выходит за сроки реализации проекта, рекомендуется:
 - замерять этапы процесса по отдельности в текущий момент времени (прилож. 2, сл.29);
 - или проводить замеры процесса до его завершения, увеличив длительность фазы «Закрепление результатов и закрытие ПСР-проекта».
4. Если при ПАН№2 выявлены значительные отклонения от цели в процессе или его этапах/шагах, рекомендуется провести анализ отклонений (прилож. 3, сл.30) и продолжить реализацию ПСР-проекта до достижения стабильного результата. При этом вновь выявленные проблемы и мероприятия должны дополнить план мероприятий.



№ - Проблема (нумерация сквозная для всего проекта)

Анализ и решение проблем

Проблема	Коренная причина	Предлагаемые решения
<p>7 AM106.18-15 и AM106.11-15 Замечания по качеству документов, доработка</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Замещающие сотрудники не ознакомлены с изменениями регламента 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Определить круг замещающих сотрудников ▪ Провести информирование и обучение замещающих сотрудников
<p>...</p>	<p>Заполняется при выявлении новых проблем</p>	<p>Данные решения дополняют в план мероприятий (п.3.2.)</p>



Результаты этапа:

- Определены данные по длительности этапов процесса и прочие улучшаемые показатели процесса (достигнутые).
- Внедренные мероприятия подтвердили свою эффективность (процесс стабилен).



Для чего это нужно?

- Для анализа удовлетворенности заказчиков после оптимизации процесса

Основные шаги:

- См. описание на этапе 1.2 (анкетирование №1)

В анкетировании №1 и 2 должны участвовать одни и те же опрашиваемые лица (заказчики процесса)

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТИРОВАНИЯ №2

Сводные результаты анкетирования №2 заказчиков процесса «Согласование решений о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»

Вопросы	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да	
Баллы	1	2	3	4	
Процесс	1. Удовлетворены ли Вы в целом работой процесса?				4
	2. Является ли процесс для вас простым и понятным?				4
	3. Является ли длительность процесса для вас оптимальной?				3,8
Поддержка пользователей процесса	4. Удовлетворены ли Вы нормативной документацией по процессу (инструкции, стандарты, регламенты и т.д.)?				3,6
	5. Удовлетворены ли Вы качеством поддержки и сервиса (консультациями)?				4
Итого: средний балл 3,88					
Комментарии	<ul style="list-style-type: none"> В случае ответа "Нет"/ "Скорее нет" – прокомментируйте. Опишите предложения по совершенствованию процесса? 				

ПРИМЕЧАНИЯ:

- Кол-во опрашиваемых 10 чел.
- Подразделения/ организации, участвующие в анкетировании: ЦНИИТМАШ, АЭМ – технологии, Гидропресс



Результаты этапа:

- Определен уровень удовлетворенности заказчиков процесса до и после реализации проекта



Для чего это нужно?

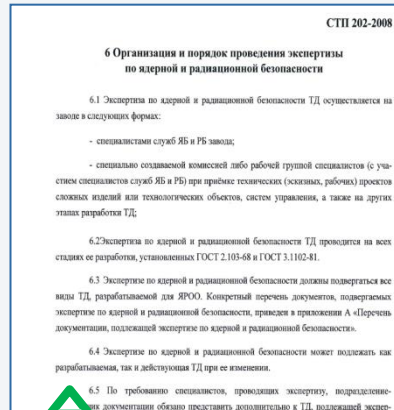
- Для предотвращения возврата улучшенного процесса в исходное состояние

ПРИМЕРЫ

Основные шаги:

1. Определите нормативные документы (стандарты, нормативы, инструкции, регламенты и т.д.), в которые необходимо внести корректировки для фиксации достигнутых улучшений.
2. Внесите необходимые изменения в нормативные документы (в соответствие с процедурой управления документами системы менеджмента качества (СМК)).
3. Разработайте новый нормативный документ (документы), если перечисленные документы п.1 по регламентации процесса отсутствуют.
4. Проинформируйте/ ознакомьте всех заинтересованных лиц с изменениями в нормативных документах.

- Снизил ВПП - изменили стандарт процесса



6.6 Продолжительность экспертизы по ядерной и радиационной безопасности ТД устанавливается ^{5 рабочих} до 40 рабочих дней со дня поступления ее на экспертизу, в

- Оптимизировали контрольные операции, снизили трудоемкость контроля - изменили технологический процесс и нормы

БЫЛО

Дата печати 09.12.2010г. Карточка тр

Состояние техпроцесса 0
1.К О И 861.01.040

2.Наименование РЕШЕТКА ДИСТАНЦИОНИРУЮЩАЯ
Табл.1 Трудоемкость по операциям

№ опе- раш	Код вида раб.	Код опер	Наимено- вание операции	Код оборудо- вания	Исполни- тель (рабочий центр)	% вых. на опер.
010	903	01176	КОМПЛ		703700	100,00
020	915	88110	СЛЕСС		302515	100,00
030	622	91106	СВ.КОН		02290.00307	100,00
040	915	01090	СЛЕСС		302515	100,00
050	740	01412	ОБЕЗЖ		25271.00036	100,00
060	460	51130	ТЕРМ		25250.00012	100,00

100	740	01412	ОБЕЗЖ. 25271.00036			
110	940	03840	КОНТР.			
120	940	03840	КОНТР.			
125	940	03840	КОНТР.			
130	940	02200	КОНТР.			
140	971	08500	УПАКОВ 25000.00143			

СТАЛО

Дата печати 09.09.2016г. Карточка тр

Состояние техпроцесса 0
1.К О И 861.01.040

2.Наименование РЕШЕТКА ДИСТАНЦИОНИРУЮЩАЯ
Табл.1 Трудоемкость по операциям

№ опе- раш	Код вида раб.	Код опер	Наимено- вание операции	Код оборудо- вания	Исполни- тель (рабочий центр)	% вых. на опер.
005	903	01176	КОМПЛ		703700	100,00
010	915	88000	СБОР.		303318	100,00
015	632	91106	СВ.КОН		02290.00307	100,00
020	915	01090	СЛЕСС		303318	100,00
025	740	01412	ОБЕЗЖ		25271.00036	100,00
030	460	51130	ТЕРМ		25250.00012	100,00
035		21490	КАЛИБР		303318	100,00

045	740	01412	ОБЕЗЖ. 25271.00036			
047	915	01080	СЛЕС.			
048	940	02201	КОНТР.			
049	940	02200	КОНТР.			
070	971	08500	УПАКОВ 25000.00143			

Мероприятия по изменению нормативных документов включить в план мероприятий проекта (см. этап 3.2)

Результаты этапа:

- Достигнутые показатели улучшенного процесса зафиксированы в нормативных документах.
- Все заинтересованные лица проинформированы/ ознакомлены с изменениями в нормативных документах.



Для чего это нужно?

- Для принятия решения по закрытию/ продолжению проекта.
- Для разработки рекомендаций (уроков проекта) по улучшению проектной деятельности.

Основные шаги:

1. Пригласите на завершающее совещание заказчика процесса, заказчика проекта и членов команды проекта (см. этап 1.5).
2. Проанализируйте итоговые информационные материалы проекта:
 - карту процесса целевого состояния (см. этап 2.3);
 - результаты ПАН№2 (см. этап 4.1);
 - результаты анкетирования №1 и 2 (см. этапы 1.3 и 4.2);
 - план мероприятий с результатами мониторинга исполнения (см. этап 3.2).
3. Оцените качество проекта по чек-листу (см. приложение 4, сл. 31).
4. Проведите оценку результатов проекта. Зафиксируйте возникшие сложности (уроки проекта), определите их причины и предложите решения. Примите решение о закрытии/ продолжении проекта.
5. Определите сроки проведения ПАН№3 (постпроектный мониторинг для проверки стабильности улучшенного процесса).
6. Примите решение о поощрении участников проекта (см. этап 4.5).
7. Выпустите протокол.

ПРИМЕР ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ



Оценка результатов проекта и проведение завершающего совещания



Улучшаемые показатели:	Тек. 15.01.14	Цель	Факт 10.06.14	Комментарии
1. Сокращение ВПП, рабочих дней	727	52	50	Фактический результат превысил плановый
2. Сокращение запасов (сырье, НЗП, ГП)	-	-	-	В проекте не проводилось
3. Повышение качества (уровень брака/доработок/несоответствий и т.п.)	-	-	-	В проекте не проводилось
4. Повышение уровня удовлетворенности заказчиков (по итогам анкетирования №1 и 2)	3,1	-	3,88	Удовлетворенность заказчиков процесса нормативной документацией недостаточна
Уроки проекта (выводы)				Предлагаемые решения
В реализованном проекте задержки процесса были вызваны большим кол-вом несоответствий, но они не оценивались				1. Организовать работу по повышению качества процесса согласования с оценкой показателя качества «Кол-во несоответствий»
Были зафиксированы большие трудозатраты персонала в согласующих организациях, но они не оценивались				2. Организовать работу по снижению трудозатрат персонала в согласующих организациях с оценкой показателя «Трудоемкость»
После реализации проекта удовлетворенность заказчиков процесса недостаточна, требует повышения				3. Продолжить работу по совершенствованию нормативной документации по процессу
В проекте были реализованы существенные мероприятия, но оценка с экономического эффекта не проводилась				4. При возможности расчета проводить оценку экономического эффекта от реализации проекта
Решение по проекту (закрыть/ продолжить):				
Проект закрыть				Ключевые запланированные показатели достигнуты, разработаны рекомендации для работы в следующих проектах

Результаты этапа:

- Проведено завершающее совещание.
- Разработаны рекомендации (уроки проекта) по улучшению проектной деятельности.
- Принято решение о закрытии/ продолжении проекта.

Проводить совещание рекомендуется в месте протекания процесса с использованием информационного стенда проекта (см. этап 1.8) и представлением внедренных улучшений





Для чего это нужно?

- Мотивировать ключевых участников завершённого ПСР-проекта на участие в следующих ПСР-проектах

ПРИМЕРЫ ПООЩРЕНИЯ

Основные шаги:

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

<p>1</p> <p>Публикации в прессе</p> 	<p>2</p> <p>Радио- и видеосюжеты</p> 	<p>3</p> <p>Размещение на доске почета</p>	<p>4</p> <p>Повышение оценки руководителя в КПЭ/оценки «Рекорд»</p>
<p>5</p> <p>Включение в кадровый резерв</p>	<p>6</p> <p>Вознаграждение за реализацию проекта (определяется на уровне предприятия)</p>	<p>7</p> <p>Благодарственное письмо от руководителя</p>	<p>8</p> <p>Направление на обучение/ отраслевые мероприятия уровня предприятия/дивизиона/ГК</p>
<p>9</p> <p>Включение в группу по реализации междивизионного проекта</p>	<p>10</p> <p>Направление на участие в конкурсе лучших ПСР-проектов уровня предприятия/ дивизиона/ ГК</p>	<p>...</p>	<p>...</p>

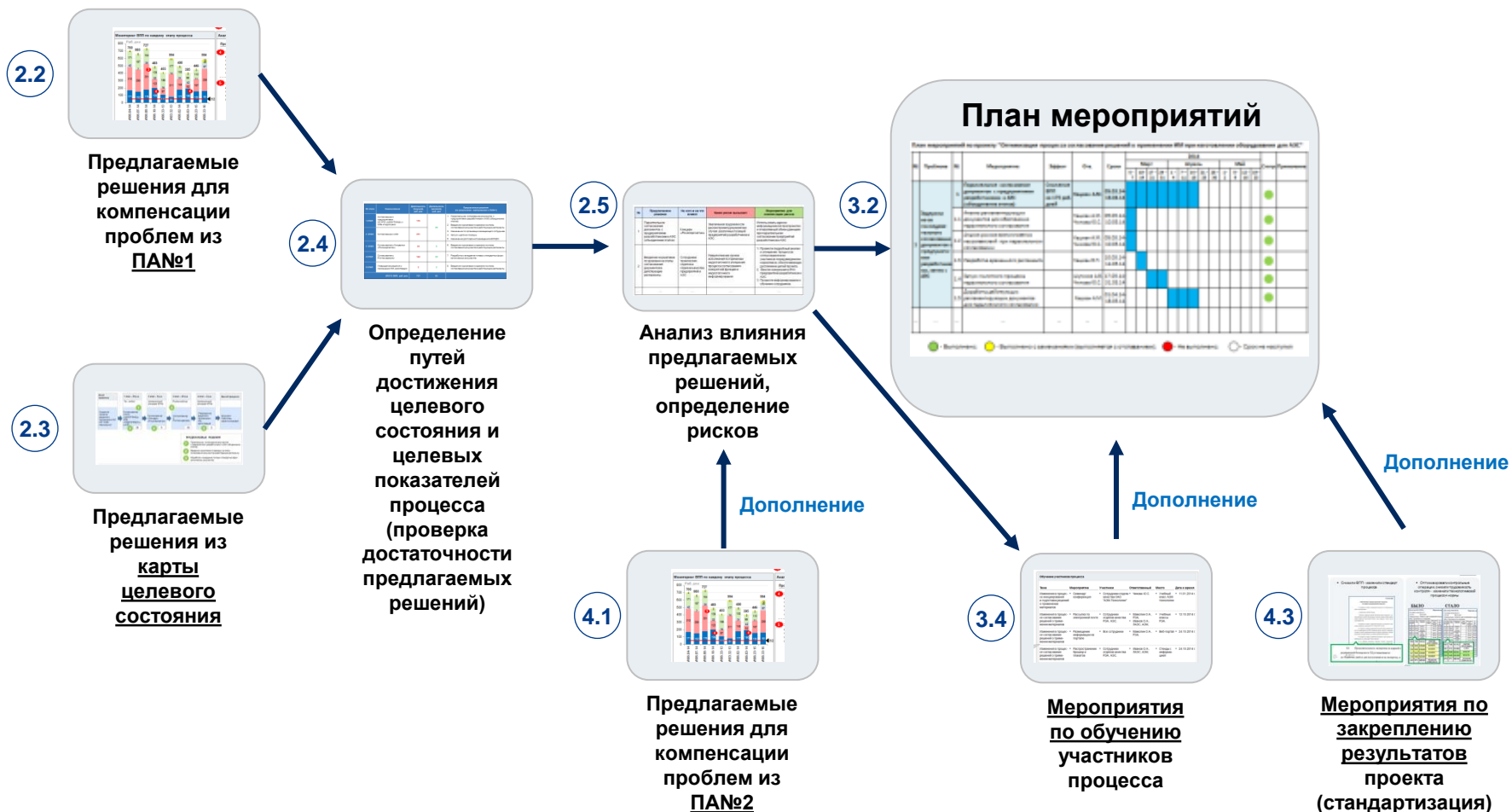


Результаты этапа:

- Проведены мероприятия по обратной связи и поощрению участников проекта



Визуальное представление источников формирования плана мероприятий в ПСР-проекте



Основные шаги:

Шаги ПАН№2 аналогичны ПАН№1 (см. этап 2.2 реализации проекта)

1. ПАН№2 проводится после внедрения мероприятий или непрерывно начиная с этапа 2.2 в режиме реального времени.
2. Результаты ПАН№2 размещаются на информационном стенде проекта (см. этап 1.8).
3. Если сбор данных при ПАН№2 выходит за сроки реализации проекта, рекомендуется:

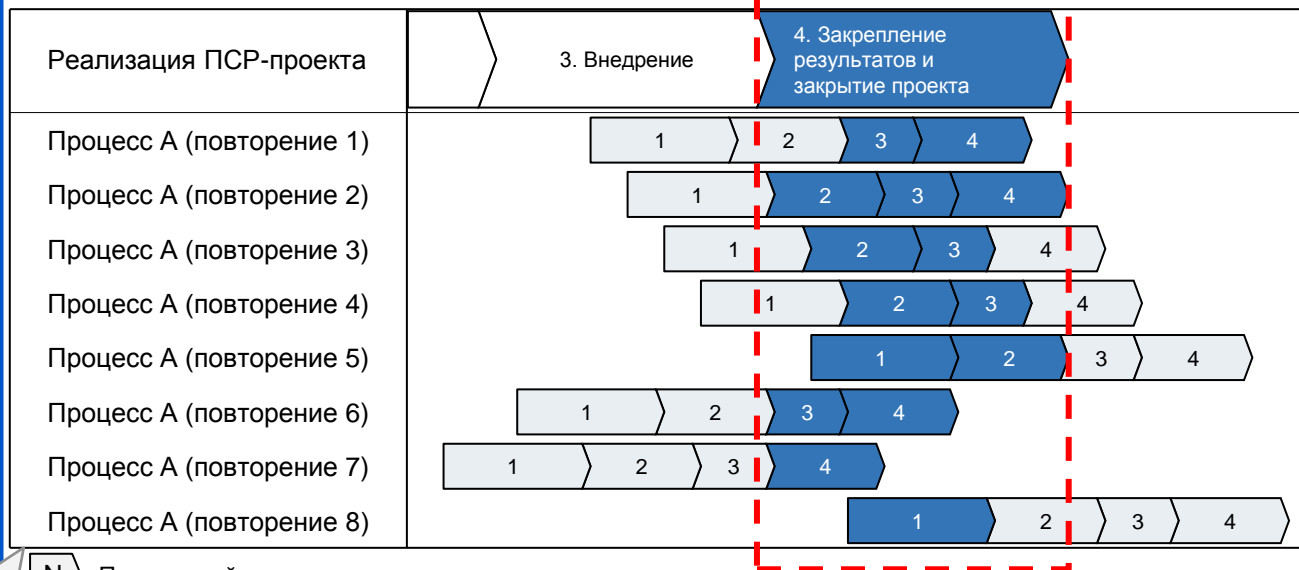
- замерять этапы процесса по отдельности в текущий момент времени (прилож. 2, сл.29);

- или проводить замеры процесса до его завершения, увеличив длительность фазы «Закрепление результатов и закрытие ПСР-проекта».

4. Если при ПАН№2 выявлены значительные отклонения от цели в процессе или его этапах/ шагах, рекомендуется провести анализ отклонений (прилож. 3, сл.30) и продолжить реализацию ПСР-проекта до достижения стабильного результата. При этом вновь выявленные проблемы и мероприятия должны дополнить план мероприятий.

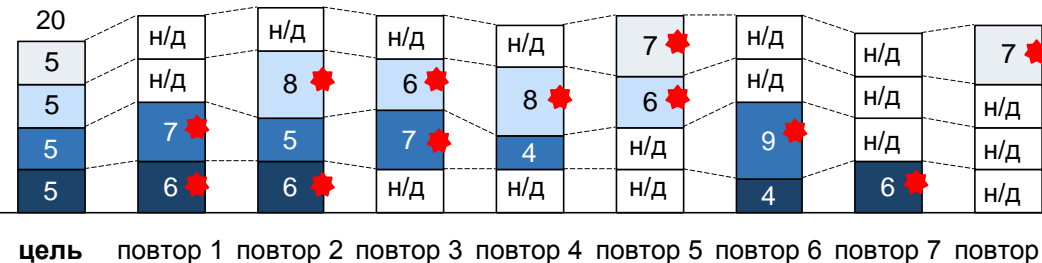
Процесса А – процесс оптимизируемый в рамках реализации ПСР-проекта

ИЛЛЮСТРАТИВНЫЙ ПРИМЕР



- Порядковый номер этапа процесса
- Этапы процесса, на которых выполняются замеры в рамках проведения ПАН№2 на фазе «Закрепление результатов и закрытие ПСР-проекта»
- Период проведения замеров отдельных этапов оптимизируемого процесса

ПА №2



- Этап процесса 1
- Этап процесса 2
- Этап процесса 3
- Этап процесса 4
- Отклонение от цели (проблема)

Основные шаги:

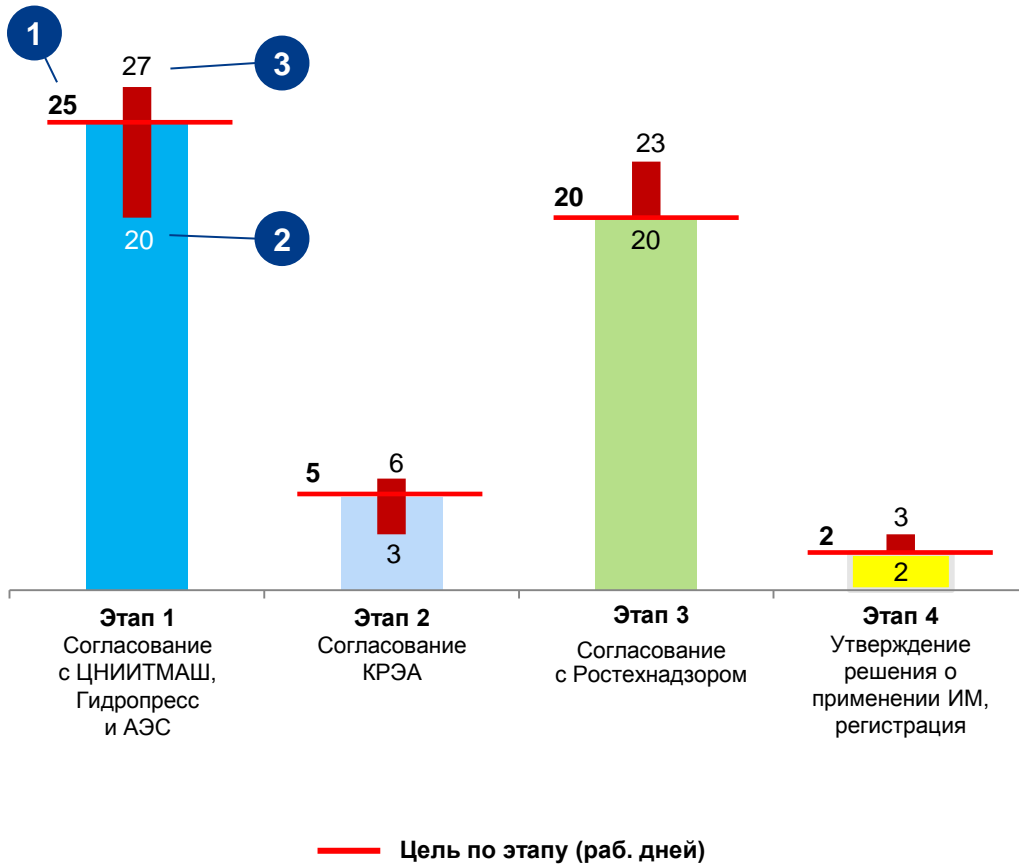
Если при ПАН№2 выявлены значительные отклонения от цели в процессе или его этапах/ шагах, **рекомендуется провести анализ отклонений (прилож. 3, сл.30)** и продолжить реализацию ПСР-проекта до достижения стабильного результата. При этом вновь выявленные проблемы и мероприятия должны дополнить план мероприятий.

На основании выполненных замеров и данных ПА №2 (см. этап 4.1 реализации проекта) выявите отклонения длительности шагов (этапов) процесса, для этого:

- 1 Определите целевое время выполнения каждого этапа процесса (значения из целевой карты процесса).
- 2 Определите фактическое минимальное время выполнения каждого этапа процесса (значения из ПАН№2).
- 3 Определите фактическое максимальное время выполнения каждого этапа процесса (значения из ПАН№2).
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.**

Анализ отклонений длительности шагов (этапов) процесса в раб. днях

ПРИМЕР





4.4

Оценка результатов проекта и проведение завершающего совещания

Этапы	Критерии соответствия	Оценка
1. Открытие ПСР-проекта	1.1 Блок «Вовлеченные лица и рамки проекта» в карточке ПСР-проекта не имеет методологических ошибок	<input type="checkbox"/>
	1.2 В карточке ПСР-проекта представлено достаточное обоснование для понимания, зачем и почему важна его реализация	<input type="checkbox"/>
	* 1.3 В карточке ПСР-проекта представлены правильные оцифрованные цели (SMART)	<input type="checkbox"/>
	1.4 Ключевые события в карточке ПСР-проекта соответствуют стандартной форме	<input type="checkbox"/>
2. Анкетирование заказчиков №1 и 2 (для офисных процессов)	2.1 Представлены заполненные анкеты (электронные письма, протоколы и т.д.)	<input type="checkbox"/>
	2.2 Анкета содержит минимум 5 универсальных вопросов из Методических рекомендаций по реализации ПСР-проектов	<input type="checkbox"/>
	2.3 В анкетировании №1 и 2 участвовали одни и те же сотрудники (не менее 10 сотрудников)	<input type="checkbox"/>
	2.4 Анкетирование прошли заказчики процесса, указанные в карточке ПСР-проекта	<input type="checkbox"/>
3. Картирование текущего и целевого состояния процесса (разработка ПСЦ)	3.1 Руководитель проекта может представить детализированные карты ПСЦ (текущую и целевую) на информационном стенде проекта	<input type="checkbox"/>
	3.2 На картах ПСЦ (текущей и целевой) указаны входы и выходы процесса, все этапы/ шаги процесса и их взаимосвязи	<input type="checkbox"/>
	3.3 Карты ПСЦ (текущие и целевые) содержат показатели процесса (ВПП и т.д.) по каждому этапу/ шагу и в целом по процессу	<input type="checkbox"/>
	3.4 На карте ПСЦ (текущей) указаны все потери/проблемы, выявленные в процессе картирования	<input type="checkbox"/>
	3.5 Карта ПСЦ (целевая) учитывает все возможные улучшения процесса, включая решение проблем, за период реализации проекта	<input type="checkbox"/>
4. Производственный анализ (ПА) №1 и 2	4.1 Для проведения замеров использованы листы ПА, представлены замеры	<input type="checkbox"/>
	4.2 В ПА представлены корректные границы процесса, связанные с целями ПСР-проекта и картами ПСЦ	<input type="checkbox"/>
	4.3 ПА содержит не менее 10 замеров (или максимально возможное за период реализации ПСР-проекта)	<input type="checkbox"/>
	4.4 ПА представлен репрезентативной выборкой (мин. и макс. значения за период времени) при кол-ве замеров более 20	<input type="checkbox"/>
	4.5 Колебания показателей по результатам ПА проанализированы, выявлены коренные причины и разработаны корректирующие мероприятия	<input type="checkbox"/>
	4.6 ПА проведен для всех улучшаемых показателей процесса, указанных в карточке ПСР-проекта	<input type="checkbox"/>
5. Реализация плана мероприятий, внесение изменений в стандарты процессов и ЛНА	* 5.1 Запланированные мероприятия по достижению целей ПСР-проекта реализованы.	<input type="checkbox"/>
	5.2 План визуализирован на инфо. стенде проекта и не дублирует общий план-график проекта и ключевые события из карточки проекта	<input type="checkbox"/>
	5.3 План включает мероприятия по решению проблем и внедрению улучшений, определенных в ходе картирования и ПА	<input type="checkbox"/>
	5.4 Проведена оцифровка эффекта всех мероприятий, влияющих на достижение целей проекта (определен их вклад)	<input type="checkbox"/>
	5.5 План включает разработку/изменение стандартов (ЛНА), информирование/ обучение участников улучшаемого процесса	<input type="checkbox"/>
	5.6 План детализирован до уровня задач конкретному исполнителю, длительность любой задачи в плане не превышает двух недель	<input type="checkbox"/>
	5.7 Руководитель проекта проводит промежуточную оценку исполнения плана не реже одного раза в неделю, ведется анализ отклонений	<input type="checkbox"/>
6. Подведение итогов проекта	* 6.1 Заказчики подтверждают улучшение процесса. Руководитель проекта понимает дальнейшие шаги по совершенствованию процесса	<input type="checkbox"/>
	6.2 По результатам ПСР-проекта поощрены наиболее активные участники	<input type="checkbox"/>
	6.3 При подведении итогов анализируются «уроки ПСР-проекта»	<input type="checkbox"/>

* - Отсекающий пункт для текущего этапа

ПСР-проект соответствует методическим рекомендациям по реализации ПСР-проекта на: %