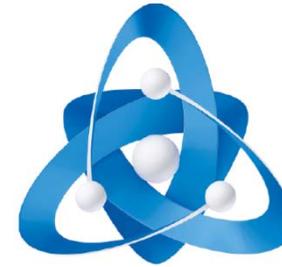




**РОСАТОМ**



**РОС  
ЭНЕРГО  
АТОМ**

ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ  
ДИВИЗИОН РОСАТОМА

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»



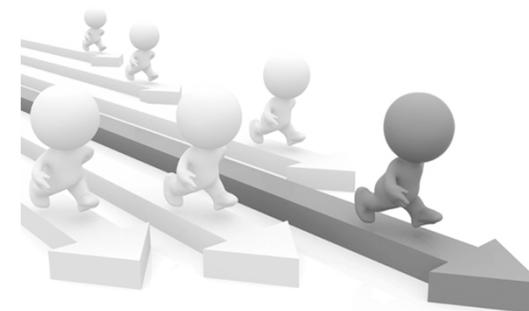
# Тренинг «Методика реализации ПСР-проектов»

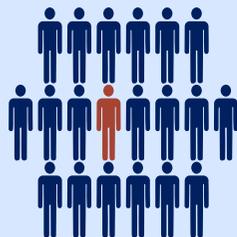
Москва  
2017



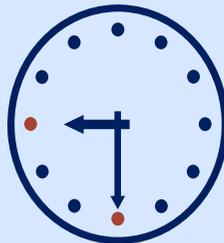


1. Получить представление о подходах ПСР, необходимых для успеха проекта
2. Рассмотреть и отработать методические материалы по реализации ПСР – проектов
3. Познакомиться с основными принципами в области управления изменениями и работы с сопротивлением





Участвуют  
все - говорит  
один



Пунктуальность



Виброрежим



Все вопросы  
приветствуются



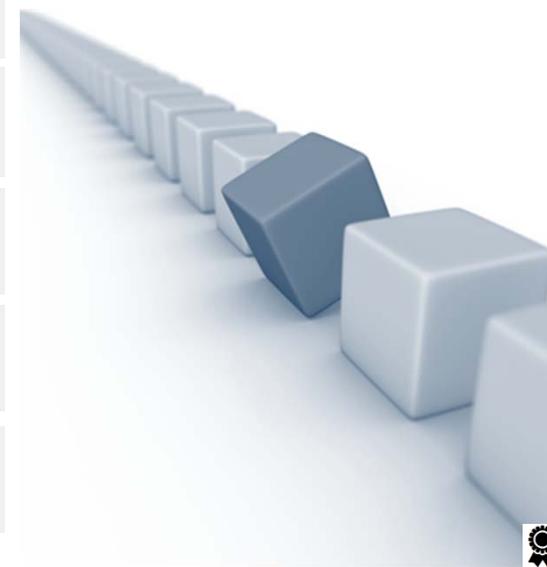
Позитив и  
уважение



Активность - залог  
успешного обучения



1. Основная терминология
2. Составляющие качественной реализации ПСР-проекта
3. Диагностика ключевых проблем, препятствующих изменениям
4. Фазы реализации ПСР-проекта
  - 4.1. Открытие и подготовка ПСР-проекта
  - 4.2. Диагностика и целевое состояние
  - 4.3. Внедрение улучшений
  - 4.4. Закрепление результатов и закрытие проекта
5. Постпроектный мониторинг





1. Имя, должность
2. Кратко расскажите о своем ПСР - проекте (текущем или реализованном): тема, плановый эффект
3. Какова Ваша роль в реализации ПСР – проекта?



- Предложение по улучшению «Разработка заглушки для выполнения ремонта нижнего тракта технологического канала (ТК) сб.26, позволяющей произвести отсечение ТК от ПВК без проведения работ по демонтажу обойм сб.25-33р.» принес экономию **4 633 152 рублей**.  
Д.Р.Вихастый, инженер по ремонту филиала АО «Концерн Росэнергоатом» «Курская атомная станция», подавший предложение занял 1 место в отраслевом конкурсе ППУ в номинации «Эффективность использования ресурсов»
- Экономический эффект проекта «Повышение эффективности топливоиспользования на энергоблоке № 3 Белоярской АЭС» составил 400 млн.руб.
- Время протекания процесса постановки под напряжение собственных нужд от КРУЭ 330 кВ На строящейся Ленинградской АЭС – 2 было сокращено с 278 до 141 суток



Выполняется в группах

Каждая группа получает набор карточек.  
Необходимо соотнести термин с его  
определением



Время на выполнение - 10 мин



<b>Владелец процесса</b>	Уполномоченное приказом должностное лицо Организации, отвечающее за наличие своевременных и качественных результатов по процессу, реализуемому в Организации
<b>Границы процесса</b>	«Вход» и «выход» оптимизируемого процесса
<b>Заказчик процесса</b>	Подразделение, организация, сотрудник, использующий предоставляемый ему продукт или услугу
<b>Заказчик проекта</b>	Должностное лицо, заинтересованное в повышении эффективности процесса, рассматриваемого в рамках ПСР-проекта, отвечающее за обеспечение Проекта ресурсами и разрешение вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителя проекта, утверждающее карточку Проекта, план мероприятий по оптимизации процесса и принимающее результаты Проекта
<b>Инструменты ПСР</b>	Основные методы и инструменты, используемые в устранении потерь. Приведены в Программе «Развитие Производственной системы «Росатом» в Дивизионе «Электроэнергетический»
<b>Картирование</b>	Инструмент ПСР для визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания ценности от поставщика до заказчика
<b>Карточка ПСР-проекта</b>	Паспорт ПСР-проекта, составляемый на фазе «Открытие и подготовка Проекта», содержащий основную информацию, распределенную по 4 блокам: «Вовлеченные лица и рамки проекта», «Обоснование выбора», «Цели и плановый эффект», «Ключевые события проекта»

<b>Команда проекта</b>	Исполнители Проекта, выполняющие работу по планированию и организации выполнения всех этапов реализации Проекта
<b>Периметр Проекта</b>	Предприятия, организации, цеха, подразделения, отделы, где протекает оптимизируемый процесс
<b>Поток создания ценности</b>	Операции в процессе (как добавляющие, так и не добавляющие ценность), направленные на преобразование материалов и информации в продукт или услугу для заказчика
<b>Производственный контроль и анализ</b>	Инструмент ПСР для осуществления мониторинга отклонений выпуска продуктов или услуг от целевых показателей с целью дальнейшего анализа причин этих отклонений и поиска решений для их устранения
<b>Процесс</b>	Устойчивая, целенаправленная деятельность, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, для получения заранее определенных продуктов, результатов или услуг, представляющие ценность для потребителя
<b>Рабочая группа ПСР-проекта</b>	Группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты ПСР-проекта
<b>Результат процесса</b>	Продукт или услуга, потребляемый заказчиком процесса
<b>Руководитель проекта</b>	Участник проекта, ответственный за оперативное управление проектом, соблюдение сроков и бюджета проекта, своевременное и точное информирование управляющего органа о ходе реализации проекта, формирование отчетности по результатам реализации этапов проекта





## Что такое ПСР – проект?



**Проект, нацеленный на оптимизацию процесса или решение конкретной проблемы в процессе с применением инструментов Производственной системы «Росатом»**

### № Критерии выбора ПСР – проекта:

#### **Обязательные:**

- 1 Проект влияет на бизнес цели Организации Дивизиона
- 2 В рамках Проекта оптимизируется процесс
- 3 Процесс является повторяющимся
- 4 Проект не имеет готового решения

#### **Дополнительные:**

- 5 Оптимизируемый процесс масштабный
- 6 Процесс ресурсоёмкий
- 7 Процесс не удовлетворяет заказчиков
- 8 Проект не требует значительных финансовых затрат



Приложение № 1  
к Методическим рекомендациям

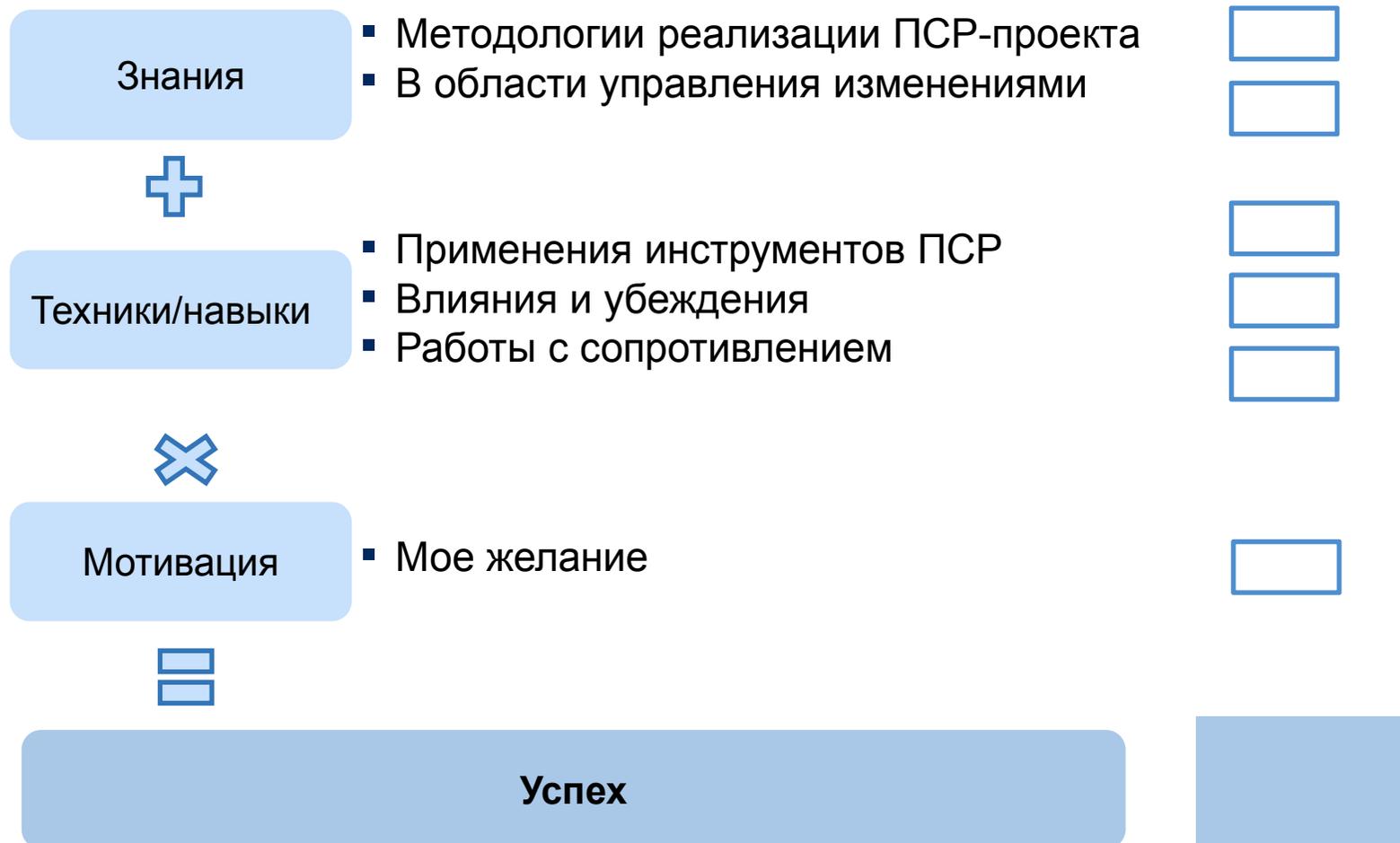
## Лист проверки «Выбор ПСР-проекта»

№ п/п	Критерий проверки	Ответ		Комментарии
		Да	Нет	
<b>Обязательные критерии</b>				
1.	ПСР-проект (далее – Проект) влияет на бизнес-цели предприятия			<ul style="list-style-type: none"> <li>Проект должен быть направлен на решение проблемы, не позволяющей стабильно достигать в процессе поставленных целей (по качеству, стоимости, срокам, безопасности и т.п.)</li> <li>Выбран приоритетный Проект. Проект должен получить отражение в X-матрице руководителя</li> <li>Проект направлен на достижение КПЭ руководителя</li> </ul>
2.	В рамках Проекта оптимизируется процесс			<ul style="list-style-type: none"> <li>Проект, проект, нацеленный на оптимизацию процесса или решение конкретной проблемы в процессе</li> <li>Процесс - совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата</li> </ul>
3.	Оптимизируемый процесс является повторяющимся			Для оценки фактических результатов проекта необходимо проводить производственный контроль. Повторяемость процесса обеспечит сбор необходимых данных. При этом важно понимать, что некоторые процессы имеют высокую степень риска, но не являются часто повторяющимися, например, ремонтные работы на АЭС. Это не значит, что здесь нет места ПСР-практикам
4.	Проект не имеет готового решения			Если на старте проекта существует достоверное понимание способов достижения поставленной цели, открывать Проект не нужно. Например, автоматизация процесса – это готовое решение и это улучшение может быть оформлено как Предложение по улучшению
<b>Дополнительные критерии</b>				
5.	Оптимизируемый процесс масштабный			В процессе участвует несколько отделов, управлений (процесс кроссфункциональный), а значит, вероятность наличия потерь в этом процессе велика
6.	Оптимизируемый процесс ресурсоёмкий			В процессе принимает участие много работников/специалистов. Большие трудозатраты в процессе
7.	Процесс не удовлетворяет заказчиков			«Будь внимателен к требованиям заказчика» – один из принципов ПСР. Если заказчик процесса не доволен, это сигнал владельцу процесса проанализировать текущую ситуацию
8.	Проект не требует значительных финансовых затрат			Финансовые затраты на реализацию Проекта существенно больше эффекта от его реализации

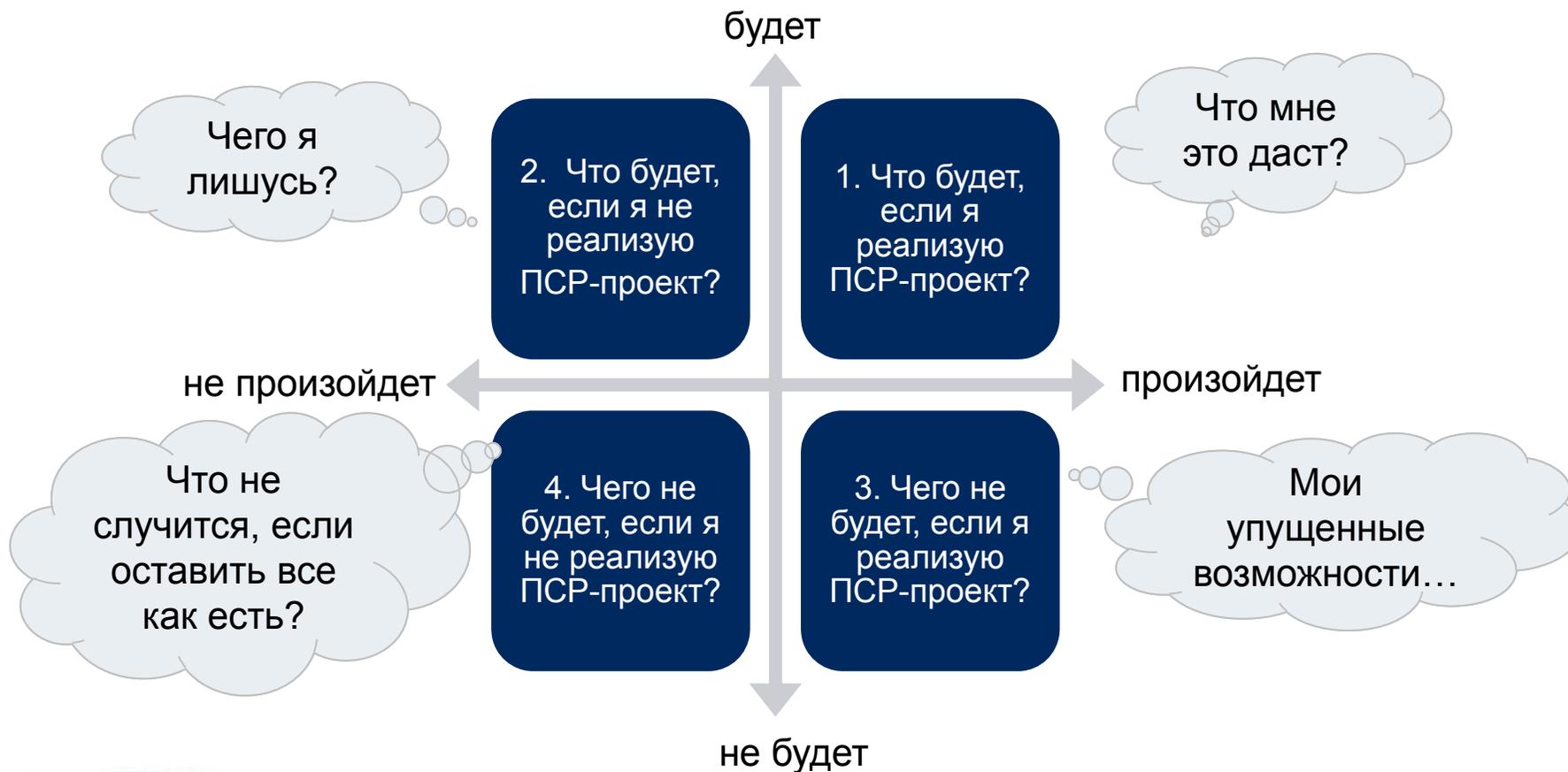




## Задание № 2 «Моя формула успеха как руководителя ПСР-проекта»



**(Знания + Навыки ) x Мотивация = Успех**



В рабочей тетради заполните матрицу принятия решений



10 мин



**Упражнение** выполняется по командам

Обсудите основные ошибки при реализации ПСР-проектов. Все идеи фиксируйте на карты, по принципу – одна идея – одна карта, пишите маркером



Время на выполнение - 15 мин

Организационные причины	Личностные причины
▪ Роли людей привычны и с трудом поддаются изменениям	▪ Непонимание смысла перемен
▪ Консервативная внутренняя культура	▪ Страх перед неопределенностью
▪ «Разрыв» между руководителями и сотрудниками	▪ Низкая мотивация
▪ Избыток перемен	▪ Отсутствие знаний и навыков
▪ Отсутствие стандартного методологического подхода	▪ Недоверие источнику перемен



## Почему не все проекты успешны?

- |   |            |
|---|------------|
| 1. Не те или неправильно сформулированные цели проекта  | <b>25%</b> |
| 2. Недостаточная коммуникация и мотивация   | <b>40%</b> |
| 3. Неспособность лидеров поддерживать контроль за внедрением перемен и настоять на их продолжении | <b>35%</b> |

Источник: исследования McKinsey, 2002г

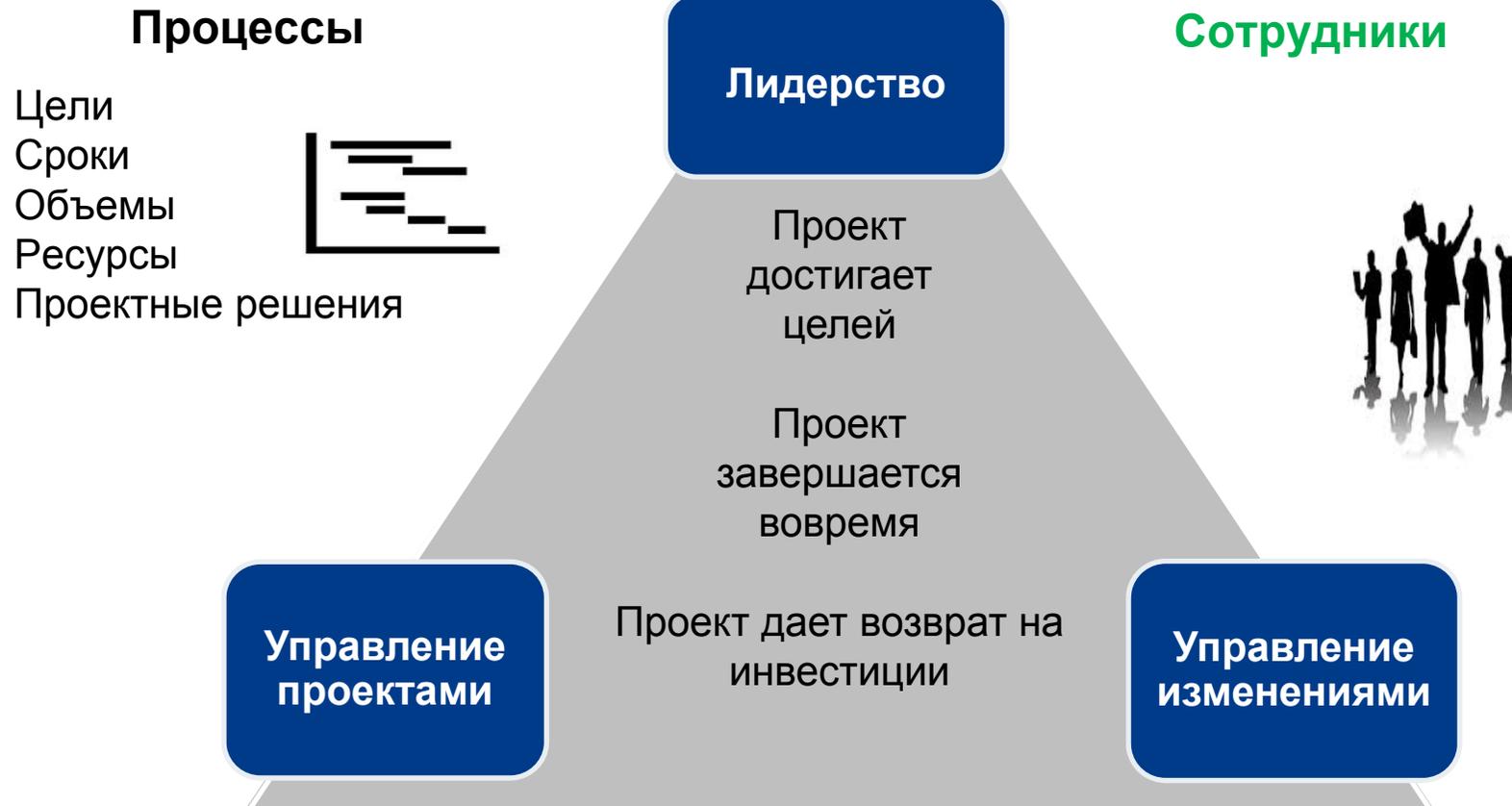




1	Боязнь увольнений/сокращений штата	<b>57%</b>
2	Не понятно, что будет в будущем в связи с изменением	<b>52%</b>
3	Боязнь, что будет больше работы/обязанностей	<b>51%</b>
4	Боязнь финансовых потерь	<b>47%</b>
5	Усиление рутины, бюрократизация	<b>42%</b>
6	Непонятно, зачем проводятся изменения	<b>42%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

Источник: исследование КОМКОН, 2009 г.





**Основной показатель управления изменениями:**  
участники процесса устойчиво изменили свое поведение в соответствии с  
изменившимся процессом, т.е. стали работать по-новому



# Модель АДКАР (АДКАР)





**Упражнение** выполняется индивидуально

В рабочей тетради заполните таблицу на примере бытовой ситуации, требующей изменений. Оцените каждый фактор модели ADKAR по 5-ти балльной шкале.

Проверьте себя или человека из своего окружения на готовность к переменам

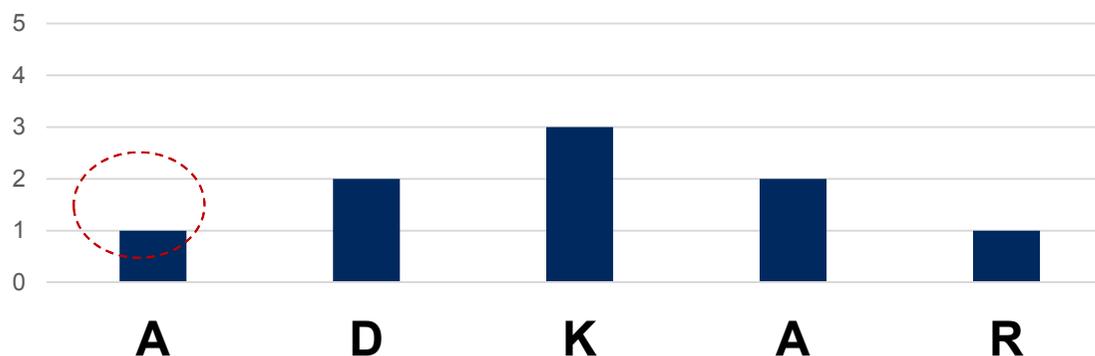


10 мин



Барьерная точка – элемент АДКАР:

- с оценкой менее 3 баллов,
- который находится ближе всего к старту изменений.



Невозможно компенсировать элементы АДКАР за счет друг друга





## Задание № 6. «Применение модели АДКАР в конкретных действиях»



**Упражнение** выполняется по командам

Определите точные, **конкретные действия** руководителя проекта и членов проектной группы, необходимые для качественного прохождения каждого фактора по модели ADKAR



20 мин

## Этапы принятия изменений АДКАР

**А – Узнать**  
(awareness)

**Д – Захотеть**  
(desire)

**К – Научиться**  
(knowledge)

**А – Смочь**  
(ability)

**Р – Закрепить**  
(reinforcement)



Участник процесса

## Мероприятия

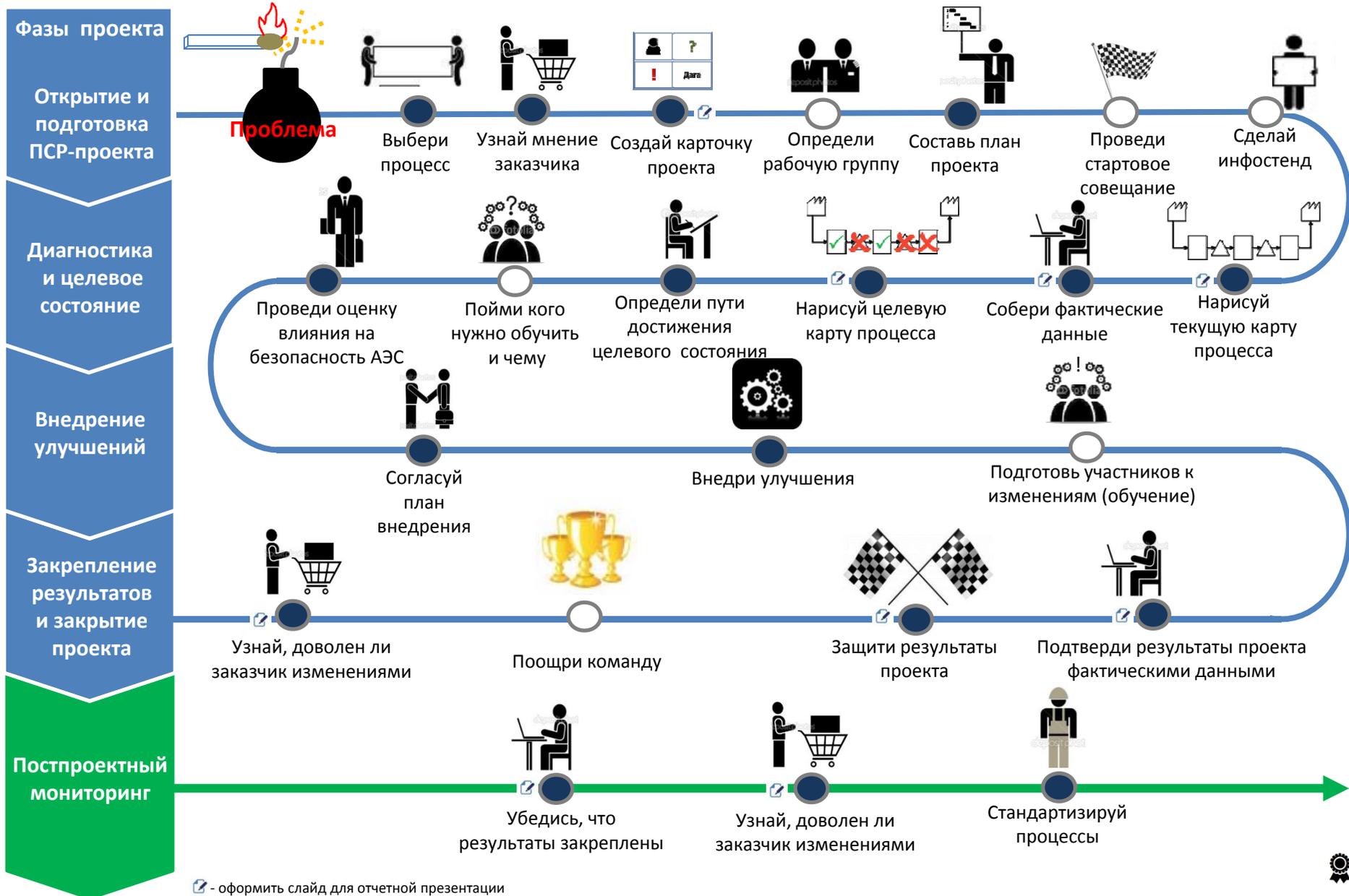
- А.** Массовые коммуникации
- Д.** Личный пример и личные встречи
- К.** Обучение
- А.** Поддержка
- Р.** Поощрение за результат (мотивация)

**Эти мероприятия нужно обязательно включить в план  
Вашего проекта**



1. Модель ADKAR успешно применяется для диагностики ключевых проблем, препятствующих изменениям. Такой ключевой проблемой может быть не сформированность любого из пяти блоков модели
2. Модель ADKAR работает как произведение всех перечисленных факторов. Если хотя бы один из факторов равен нулю – все произведение равно нулю
3. **Для того, чтобы все участники процесса изменили свое поведение, каждый из них должен пройти через ADKAR – с вашей помощью**
4. **Мероприятия, направленные на работу с изменениями необходимо обязательно включить в план вашего проекта**

# КАК РЕАЛИЗОВАТЬ ПСР-ПРОЕКТ И ЗАКРЕПИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ?





### Для чего это нужно?

- Для открытия ПСР-проекта

### Основные шаги:

- Сформируйте команду Проекта
- Определите проблемы, которые не позволяют повышать эффективность вашего предприятия/функции на основании анализа:
  - бизнес показателей (целей) предприятия, подразделения и рисков их не достижения;
  - дерева целей предприятия;
  - стратегии развития производственных потоков;
  - заказа от производственных поток, смежных функции (мнение заказчиков);
  - проблем отображаемых на Доске решения проблем;
  - предложений по улучшению;
  - собственных процессов и их эффективности
- Сформулируйте проблему, которую необходимо решить в рамках реализации ПСР-проекта
- Определите процесс, в которых возникает выявленная проблема
- Включите ПСР-проект в X-матрицу, проверьте корреляцию целей проекта с целями предприятия и значениями своей карты КПЭ



### Результат и конечные продукты

- Определены (выявлены) проблемы, решение которых возможно путем реализации ПСР-проекта, обоснование выбора ПСР-проекта
- Определена тема и название ПСР-проекта





## Для чего это нужно?

- Для выбора процессов и проблем для оптимизации в рамках ПСР-проекта

### Основные шаги:

- Проблема (А) и процесс (Б) определены
- Определите конечный результат процесса (продукт или услугу) (В)
- Опишите процесс, в котором возникает (появляется) проблема, определите границы процесса (где процесс начинается и где заканчивается) (Г)
- Выпишите периметр проекта – все подразделения, отделы, предприятия, где процесс проходит (Д)
- Определите заказчика процесса, иными словами клиента, потребляющего результаты процесса (Е)
- Определите владельца процесса для согласования, как темы проекта, так и внедряемых улучшений в ходе реализации (Ж)

Благодаря этому анализу вы качественно заполните карточку ПСР-проекта

А Проблема	Б Процессы	В Продукты (услуги) процесса	Г Границы процесса	Д Периметр проекта	Е Заказчик процесса	Ж Владелец процесса
Риск срыва сроков строительства АЭС	Согласование решения о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС	Решение о применении импортных материалов	От создания проекта решения до утверждения	ЦА КРЭА, АЭС КРЭА, АЭМ-технологии, Гидропресс, ЦНИИТМАШ, АЭП, ГК, Ростехнадзор	Компании–производители, закупающие импортное сырье, оборудование, материалы, и оформляющие решения о применении	ГК «Росатом» Департамент технического регулирования Павлов Д.В.



## Результат и конечные продукты

- Определены границы и периметр проекта, заказчики и владелец процесса





### Для чего это нужно?

- Для анализа удовлетворенности заказчиков процесса до внедрения улучшений и выявления существующих проблем

### Основные шаги:

1. Определите список ключевых заказчиков процесса (не менее 10 человек)
2. Направьте заказчикам анкету для заполнения с указанием целей и срока анкетирования, попросите заказчиков поделиться предложениями по улучшению процесса (например по эл. почте, ЕОСДО, на бумажном носителе)
3. Соберите заполненные анкеты и рассчитайте средний показатель удовлетворенности заказчиков процесса по каждому вопросу и в целом по процессу, определите зоны низкой удовлетворенности заказчиков
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 сводные результаты анкетирования, укажите основные выводы
6. Обязательно дайте обратную связь заказчикам процесса (поблагодарите, направьте итоговые результаты анкетирования).

Допускается дополнять анкету другими вопросами.



### Сводные результаты анкетирования №1 заказчиков по процессу «Согласование решений о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»



Вопросы	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
Баллы	1	2	3	4
1. Удовлетворены ли Вы в целом работой процесса?				3,6
2. Является ли процесс для вас простым и понятным?				3,3
3. Является ли длительность процесса для вас оптимальной?			3,2	
4. Удовлетворены ли Вы нормативной документацией по процессу (инструкции, стандарты, регламенты и т.д.)?		2,1		
5. Удовлетворены ли Вы качеством поддержки и сервиса (консультациями)?			3,3	
<b>Итого: средний балл</b>				<b>3,1</b>

*В анкетировании приняли участие 11 заказчиков*

*Большое кол-во регламентов без нормативных сроков что приводит к критическим казениям времени согласования.*

*Внести нормативы на этап согласования с предприятием ПК «Росатом».*

### Комментарии

- В случае ответа "Нет"/ "Скорее нет" – прокомментируйте.
- Опишите предложения по совершенствованию процесса?

- приоритет

### Результаты этапа:

- Определен уровень удовлетворенности заказчиков процесса.
- Выявлены проблемные зоны процесса, получены предложения по улучшению от заказчиков процесса, выявлены «активные» заказчики процесса.





# Анкетирование №1



Вопросы	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
	1	2	3	4
<b>Процесс</b>	1	2	3	4
	2	3	4	
	3	4		
<b>Поддержка пользователей</b>	4	5	6	7
	5	6	7	
<b>Комментарии</b>	6			

- 1. Удовлетворены ли Вы в целом работой процесса?
- 2. Является ли процесс для вас простым и понятным?
- 3. Является ли длительность процесса для вас оптимальной?

- 4. Удовлетворены ли Вы нормативной документацией по процессу (инструкции, стандарты, регламенты и т.д.)?
- 5. Удовлетворены ли Вы качеством поддержки и сервиса (консультациями)?

6. В случае ответа "Нет"/ "Скорее нет" – прокомментируйте. Есть ли у Вас предложения по совершенствованию процесса?

Комментарии \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Итого: средний бал **0,0**





#### Для чего это нужно?

- Согласование открытия Проекта и выделения ресурсов на его реализацию

#### Основные шаги

- Заполните шаблон Карточки ПСР-проекта
- Согласуйте Карточку ПСР-проекта с проектным офисом ПСР Организации и утвердите у Заказчика Проекта

Шаблон не может быть изменен

Карточка ПСР-проекта «Химическая отмывка теплообменников диаметром 1800 и 1200 мм»

<p style="text-align: center;"><u>1. Вовлеченные лица и рамки проекта</u></p> <p><u>Заказчики процесса:</u> Б.Б. Богатов, Г.Г. Груш, Д.Д. Дрофеев, Е.Е. Егоров, Ж.Ж. Жук, Э.Э. Эуб, И.А. Ивин, К.К. Кузьма, Л.Л. Лях, М.М. Мороз</p> <p><u>Периметр проекта:</u> РЦ-2, ЦЦР, ХЦ</p> <p><u>Владелец процесса:</u> Начальник РЦ-2 С.А. Дронов</p> <p><u>Руководитель проекта:</u> Заместитель начальник РЦ-2 Ю.Н. Пухов</p> <p><u>Команда проекта:</u> Дрофеев С.А., Зычков В.А., Игошкин Н.Г., Пруков И.В., Усынин П.Ю., Леонидов А.В., Бушаков С.А.</p>	<p style="text-align: center;"><u>2. Обоснование выбора</u></p> <p><u>Ключевой риск:</u> Срыв сроков проведения ППР</p> <p>Большие временные затраты на проведение Химической отмывки теплообменников диаметров 1800 и 1200 мм</p>									
<p style="text-align: center;"><u>3. Цели и плановый эффект</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Наименование цели</th> <th style="width: 15%;">Текущий показатель</th> <th style="width: 15%;">Целевой показатель</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Сокращение времени протекания процесса, мин</td> <td>2909</td> <td>2142</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель	Сокращение времени протекания процесса, мин	2909	2142				<p style="text-align: center;"><u>4. Ключевые события</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Старт проекта – 10.01.17</li> <li>2. Диагностика и Целевое состояние – 11.01.17 - 28.02.17             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка текущей карты процесса – 16.01.17 - 30.01.17</li> <li>• Производственный анализ №1 – 23.01.17 - 27.02.17</li> <li>• Разработка целевой карты процесса – 25.01.17 - 28.02.17</li> </ul> </li> <li>3. Внедрение улучшений 01.03.17 – 26.05.17             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Совещание по защите подходов внедрения – 01.03.17</li> </ul> </li> <li>4. Закрепление результатов и закрытие проекта – 26.05.17 - 23.06.17             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Производственный анализ №2 – 26.05.17 - 19.06.17</li> <li>• Завершающее совещание – 23.06.17</li> </ul> </li> <li>5. Постпроектный мониторинг – 16.10.17 - 24.11.17             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Производственный анализ №3 – 16.10.17 - 30.10.17</li> </ul> </li> </ol>
Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель								
Сокращение времени протекания процесса, мин	2909	2142								

Заказчик Проекта И.И. Иванов  
10 января 2017 г.

Руководитель ПО ПСР Организации П.П. Петров  
05 января 2017 г.



#### Результат и конечные продукты

- Карточка ПСР-проекта утверждена
- Карточка ПСР-проекта размещена на информационном стенде проекта





### 1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчики процесса:

Периметр проекта:

Владелец процесса:

Руководитель проекта:

Команда проекта:

### 2. Обоснование выбора

Ключевой риск:

### 3. Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель
Сокращение времени протекания процесса (ВПП)		

### 4. Ключевые события

1. Старт проекта – 00.00.17
2. Диагностика и Целевое состояние – 00.00.17 - 00.00.17
  - Разработка текущей карты процесса – 00.00.17 - 00.00.17
  - Производственный анализ №1 – 00.00.17 - 00.00.17
  - Разработка целевой карты процесса – 00.00.17 - 00.00.17
3. Внедрение улучшений - 00.00.17 – 00.00.17
  - Совещание по защите подходов внедрения – 00.07.17
4. Закрепление результатов и закрытие проекта – 00.00.17 - 00.00.17
  - Производственный анализ №2 – 00.00.17 - 00.00.17
  - Завершающее совещание – 00.00.17
5. Постпроектный мониторинг – 00.00.17 - 00.00.17
  - Производственный анализ №3 – 00.00.17 - 00.00.17

Заказчик Проекта

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ПО ПСР Организации

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.





## Карточка ПСР-проекта «Химическая отмывка теплообменников диаметром 1800 и 1200 мм»



### 1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчики процесса: Б.Б.Богатов, Г.Г.Груш, Д.Д.Дрофеев, Е.Е.Егоров, Ж.Ж.Жук, З.З.Зуб, И.А.Ивин, К.К.Кузьма, Л.Л.Лях, М.М.Мороз

Периметр проекта: РЦ-2, ЦЦР, ХЦ

Владелец процесса: Начальник РЦ-2 С.А. Дронов

Руководитель проекта: Заместитель начальник РЦ-2 Ю.Н.Пухов

Команда проекта: Дрофеев С.А., Зычков В.А., Игошкин Н.Г., Пруков И.В., Усынин П.Ю., Леонидов А.В., Бушаков С.А.

### 2. Обоснование выбора

Ключевой риск: Срыв сроков проведения ППР

Большие временные затраты на проведение Химической отмывки теплообменников диаметров 1800 и 1200 мм

### 3. Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель
Сокращение времени протекания процесса, мин	2909	2142

### 4. Ключевые события

1. Старт проекта – 10.01.17
2. Диагностика и Целевое состояние – 11.01.17 - 28.02.17
  - Разработка текущей карты процесса – 16.01.17 - 30.01.17
  - Производственный анализ №1 – 23.01.17 - 27.02.17
  - Разработка целевой карты процесса – 25.01.17 - 28.02.17
3. Внедрение улучшений 01.03.17 – 26.05.17
  - Совещание по защите подходов внедрения – 01.03.17
4. Закрепление результатов и закрытие проекта – 26.05.17 - 23.06.17
  - Производственный анализ №2 – 26.05.17 - 19.06.17
  - Завершающее совещание – 23.06.17
5. Постпроектный мониторинг – 16.10.17 - 24.11.17
  - Производственный анализ №3 – 16.10.17 - 30.10.17

Заказчик Проекта

\_\_\_\_\_ И.И. Иванов

10 января 2017 г.

Руководитель ПО ПСР Организации

\_\_\_\_\_ П.П. Петров

05 января 2017 г.

## Обоснование выбора

- Часто повторяющийся процесс (более 2000 договоров в год)
- Оптимизация процесса значима для деятельности организаций отрасли
- Большое количество участников процесса
- Наличие жалоб со стороны клиентов

## Выявленные потери

- Избыточная обработка документов на стадии бюджетирования
- Ожидание согласования заявки в ГПЗ на стадии бюджетирования
- Незавершенное производство на всех стадиях процесса вследствие позднего утверждения сметы и лимитов проектов
- Избыточная обработка вследствие неопределенности зон ответственности согласующих лиц
- Исправления (этом ошибки на одной из стадий требуют изменения данных на всех остальных стадиях)

## Цели и задачи

- Сокращение сроков процедуры заключения расходных договоров
- Упрощение процедуры и повышение прозрачности заключения расходных договоров

## Эффект

- Эффект будет определен по результатам реализации проекта





**Упражнение** выполняется по командам

Заполните шаблон карточки ПСР-проекта на листе флипчарта и представьте его группе. Будьте готовы аргументировать выбор своего ПСР-проекта



Время на выполнение - 20 мин



## Ключевые ошибки при составлении карточек ПСР-проектов



1. НЕ использован стандартный шаблон карточки ПСР-проекта
2. Название проекта содержит решение
3. НЕ определены заказчики процесса или определены не корректно
4. НЕ прописан периметр оптимизируемых процессов или же он определен не корректно
5. Обоснование выбора ПСР-проекта НЕ описывает существующую проблему, НЕ поясняет ключевые риски, НЕТ привязки к бизнес целям Организации или подразделения, КПЭ руководителей
6. Обоснование выбора проекта не связано с поставленными целями или цели проекта, не решают описанные проблемы
7. В целях НЕ определены количественные показатели в формате «с... до...». Отсутствует конкретика и амбициозность целей
8. Ключевые события не содержат информации по постпроектному мониторингу



### Для чего это нужно?

- Для включения представителей всех заинтересованных сторон в рабочую группу проекта с целью диагностики текущего состояния и выработки решений по оптимизации процесса.
- Для управления изменениями

### Основные шаги

- Анализ заинтересованных сторон
- На основании блока «Вовлеченные лица и рамки проекта» сформировать списочный состав рабочей группы, включающей:
  - Руководителя Проекта
  - Команда проекта
  - Заказчики процесса
  - Представители подразделений, входящих в Периметр проекта
- Определить состав участников стартового совещания



### Результат и конечные продукты

- Сформирована Рабочая группа Проекта

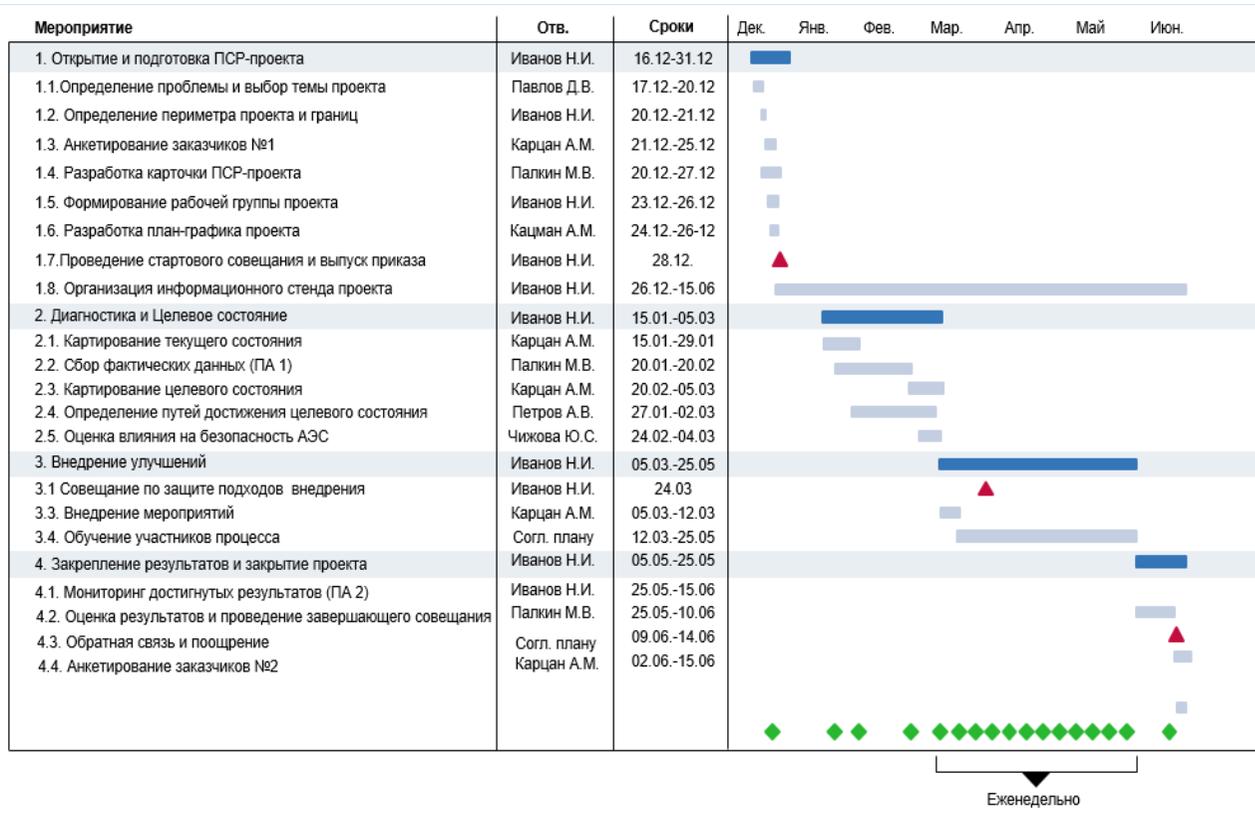


#### Для чего это нужно?

- Для мониторинга хода реализации Проекта и выявления возможных отклонений

#### Основные шаги

- Разработайте план-график проекта с указанием основных этапов проекта и сроков по ним
- Определите ответственных за реализацию основных этапов проекта
- Определите сроки и частоту мониторинга исполнения ключевых событий проекта



#### Результат и конечные продукты

- Разработан план-график проекта
- Размещен на информационном центре ПСР-проекта



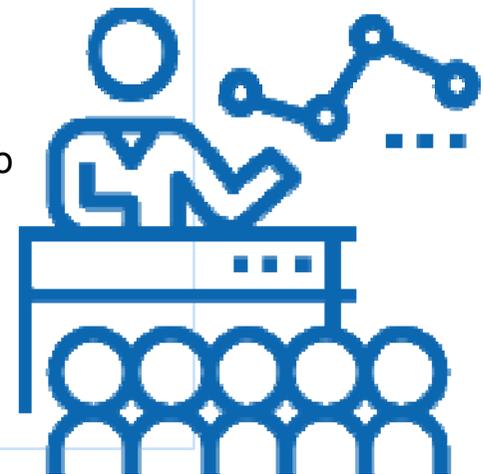


### Для чего это нужно?

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

### Основные шаги

- Подготовьте план встречи
- Подготовьте материалы для встречи:
  - повестку;
  - план-график проекта;
  - карточку проекта;
  - проект протокола стартового совещания;
  - пример успешно реализованного ПСР-проекта.
- Пригласите заказчика проекта и владельца процесса участвовать о регулярных встречах по проекту
- Утвердите график этапов проекта и выпустите ОРД о реализации проекта



### Результат и конечные продукты

- Стартовое совещание проведено
- ОРД о реализации проекта выпущено





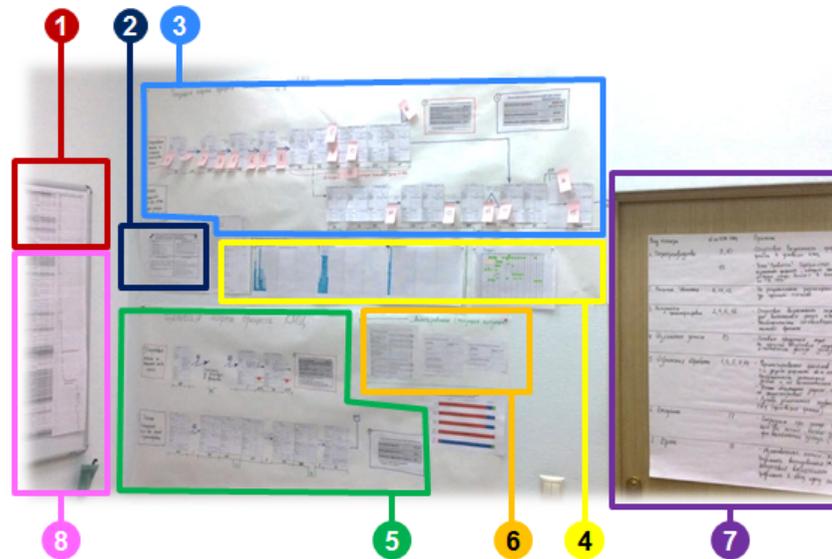
### Для чего это нужно?

- Для мониторинга выполнения задач по проекту
- Для информирования участников Проекта и процесса о ходе реализации проекта

### Основные шаги

- Определите место размещения информационного стенда проекта (желательно рядом с процессом/потокom)
- Определите ключевую информацию для размещения на стенде и способ ее визуализации
- Разработайте форматы и правила заполнения/использования стенда
- Наполните стенд актуальной и необходимой информацией.

Пример информационный стенд Руководителя офисного ПСР-проекта



### Описание информационного стенда

- 1 График этапов реализуемого ПСР проекта
- 2 Утвержденная карточка реализуемого ПСР проекта
- 3 Текущая карта процесса (на карте «стикерами» отмечены выявленные проблемы)
- 4 Производственный анализ 1 и 2 (в текущем проекте велся на постоянной основе).
- 5 Целевая карта процесса
- 6 Результаты анкетирования 1 и 2 (визуализация основных проблем и предложения от заказчиков)
- 7 Лист визуализации выявленных проблем и коренных причин в момент картирования текущего состояния. Все проблемы классифицированы и привязаны к 7 видам потерь.
- 8 План мероприятий



### Результат и конечные продукты

- Информационный стенд по проекту оформлен, информация по проекту вывешена
- Определены правила работы информационного стенда проекта (график встреч, частота обновления, ответственные за обновление).



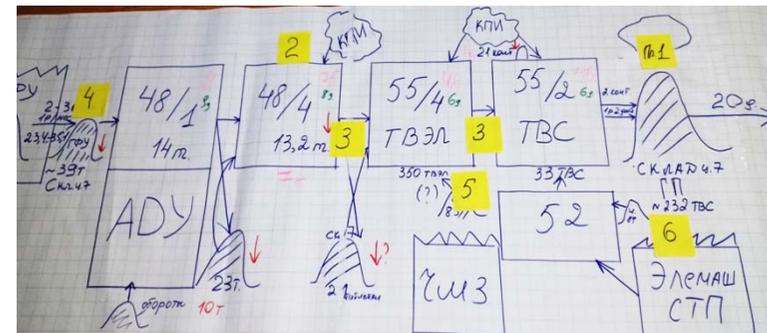
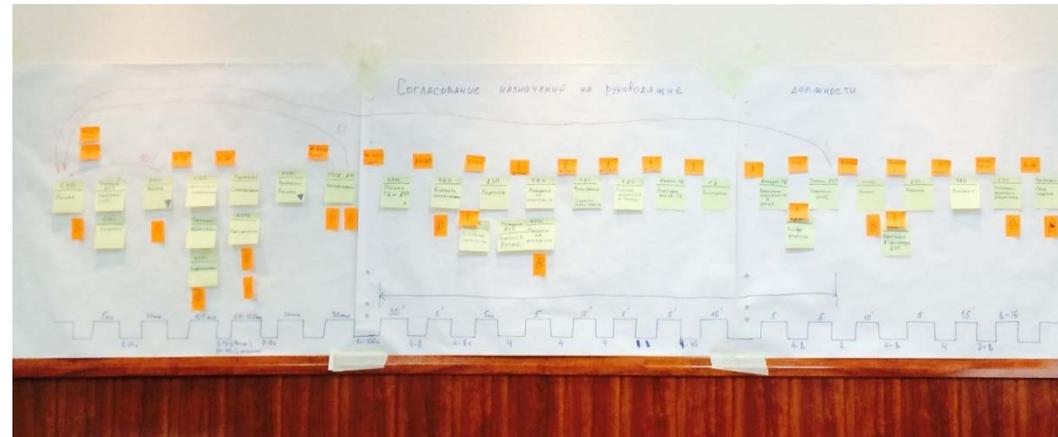


### Для чего это нужно?

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

### Основные шаги

- Собрать рабочую группу проекта
  - Разработать карту текущего состояния
    - Определить окончание и начало процесса
    - Поместить основные шаги между началом и окончанием
    - Нанести на карту основные данные (время, исполнитель) и условные обозначения
    - Нанести информацию о потерях/проблемах
  - Степень детализации должна быть достаточной для анализа и выводов
  - Указать длительность в рабочих днях, часах или минутах
- Необходимо пройти практикум по использованию данного инструмента



### Результат и конечные продукты

- Составлена текущая карта процесса (как есть)
- Выявлены проблемы/потери и выработаны гипотезы по улучшению





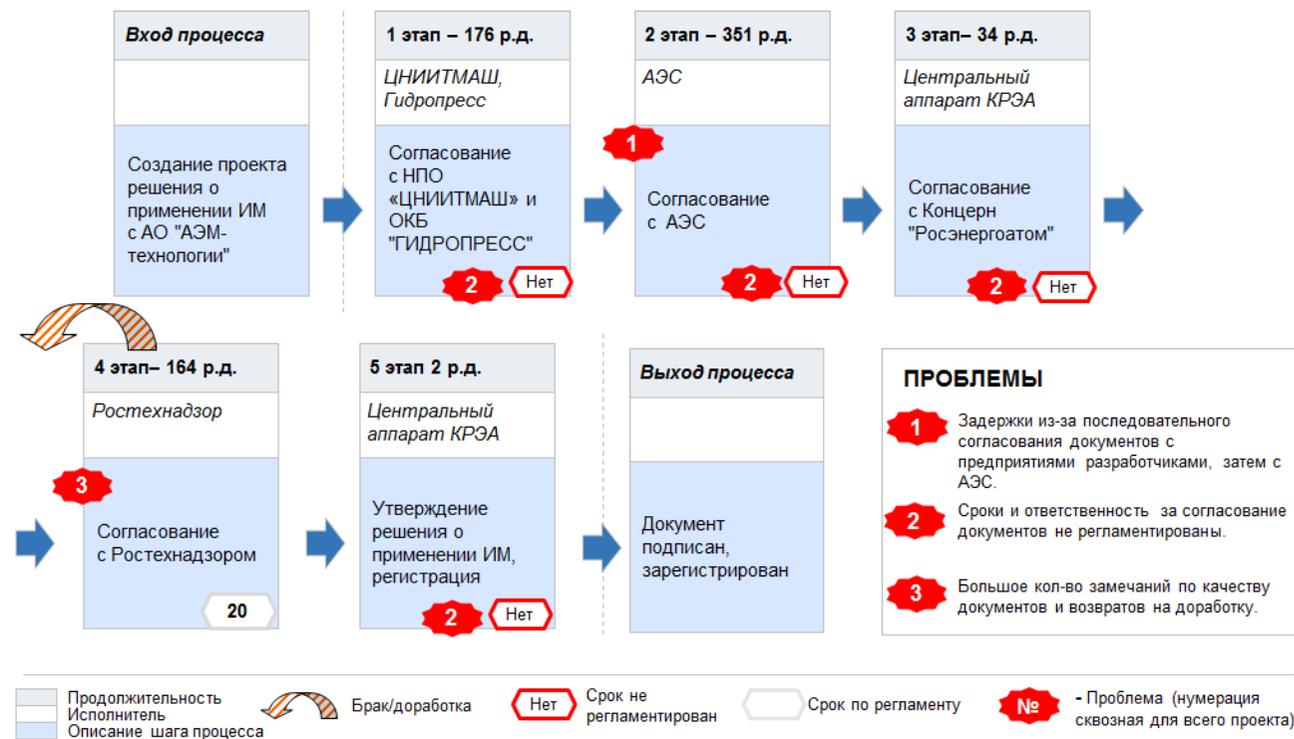
## Для чего это нужно?

- Для формирования «Базы знаний»

### Основные шаги

- Оформите слайд для отчетной презентации по проекту, используя шаблон:
  - Основные шаги процесса с карты текущего состояния объедините в этапы
  - Нанести информацию о потерях/проблемах
  - Укажите длительность в рабочих днях, часах или минутах

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



## Результат и конечные продукты

- Оформлена блок-схема текущего состояния процесса



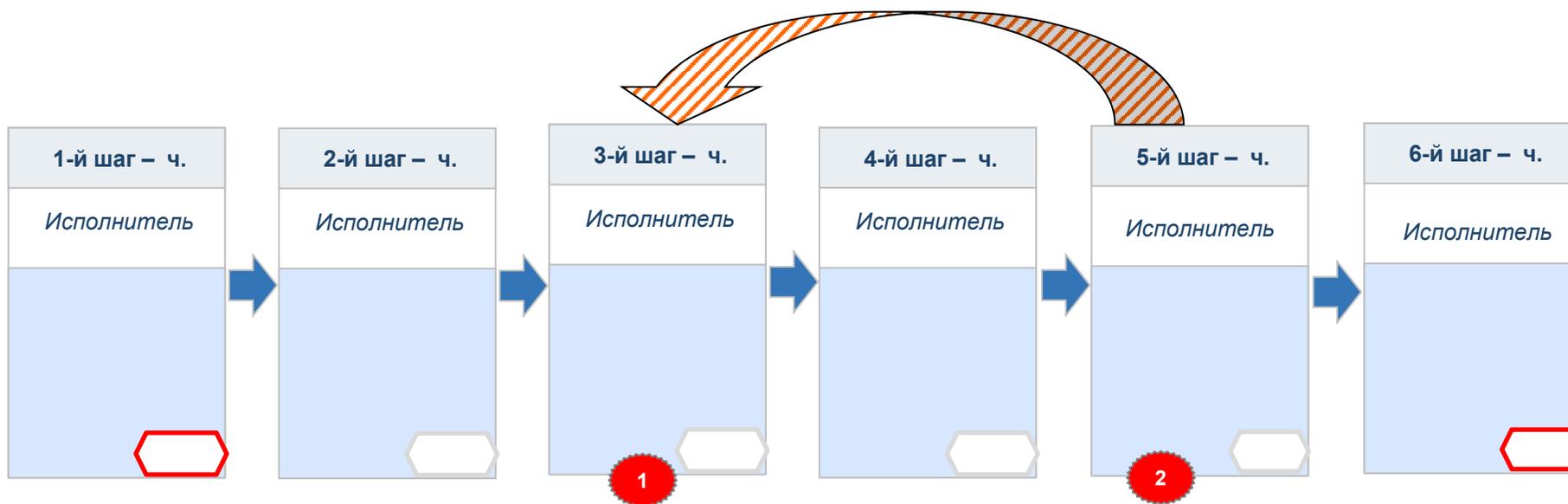


# Блок-схема текущего состояния процесса



- Продолжительность
- Исполнитель
- Описание шага процесса
- Брак/доработка
- Проблема
- Нет
- Срок не регламентирован
- Срок по регламенту в днях/ч/мин

Как есть .... (час)





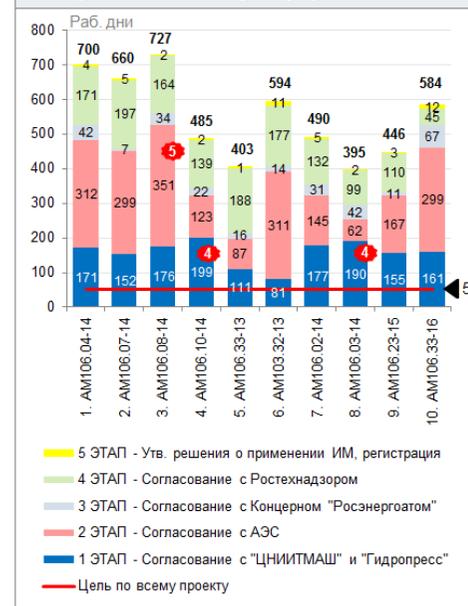
### Для чего это нужно?

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

### Основные шаги:

- Организуем сбор фактических данных по длительности этапов процесса (например путем проведения хронометража и заполнения листов производственного контроля на рабочих местах исполнителей процесса).
- Проанализируем данные показателей относительно целей проекта. А так же относительно друг друга - как процесса в целом, так и каждого шага процесса.
- Выявим отклонения. Проанализируем «худшие» и «лучшие» значения показателей.
- Определим коренные причины отклонений.
- Предложим решения по устранению коренных причин.
- Проведем Производственный анализ для каждого улучшаемого показателя процесса, указанного в карточке ПСР-проекта.
- Разместим результаты замеров на информационном стенде проекта

Мониторинг ВПП по каждому этапу процесса



№ - Проблема (нумерация сквозная для всего проекта)

### Анализ и решение проблем

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



### Результаты этапа:

- Определены фактические данные по текущим показателям процесса.
- Определены проблемы и предложены решения по их устранению.





# Сбор фактических данных. Производственный анализ №1



Поставлена задача



В процессе реализации

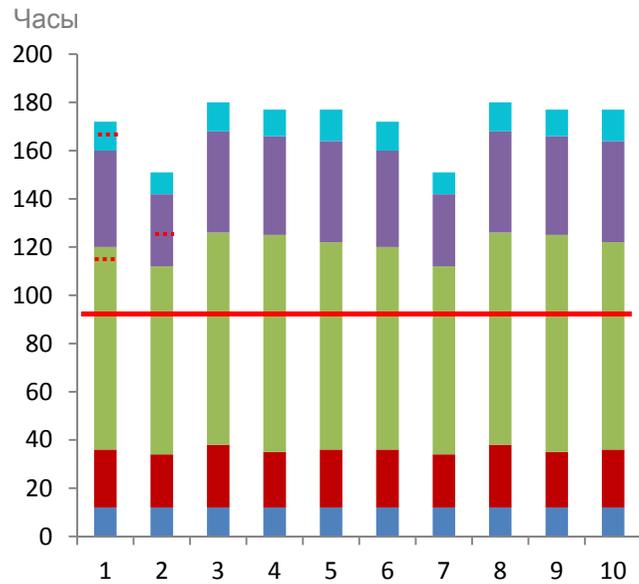
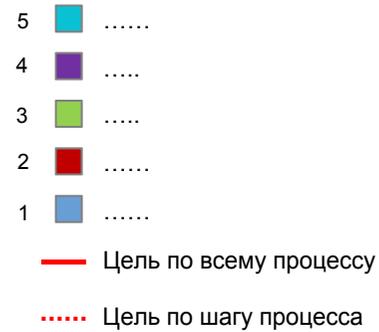


Реализовано



Принято руководителем

## Мониторинг времени шагов процесса



Рекомендуемое количество замеров не менее 10 шт.

## Анализ и решение проблем

Проблема	Коренная причина	Предлагаемые решения	Исполнитель	Срок	Статус
.....	.....	....	Ф.И.О.	00.00.17	
.....	.....	....	Ф.И.О.	00.00.17	
.....	.....	....	Ф.И.О.	00.00.17	
.....	.....	....	Ф.И.О.	00.00.17	



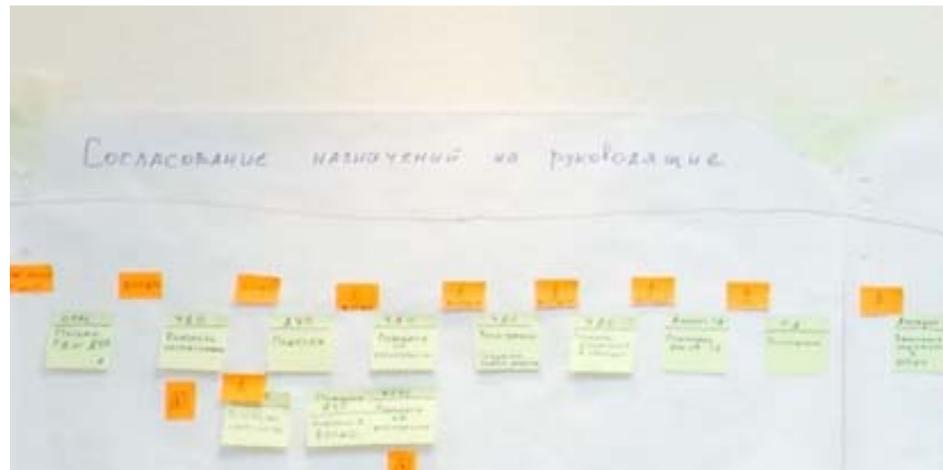
#### Для чего это нужно?

- Для визуализации целевого состояния процесса.

#### Основные шаги

Разработать целевую карту в соответствии с методикой картирования

- Определить окончание и начало процесса
- Поместить основные шаги процесса между началом и окончанием, проектируя процесс без выявленных в ходе картирования текущего состояния потерь



#### Результат и конечные продукты

- Разработана целевая карта процесса



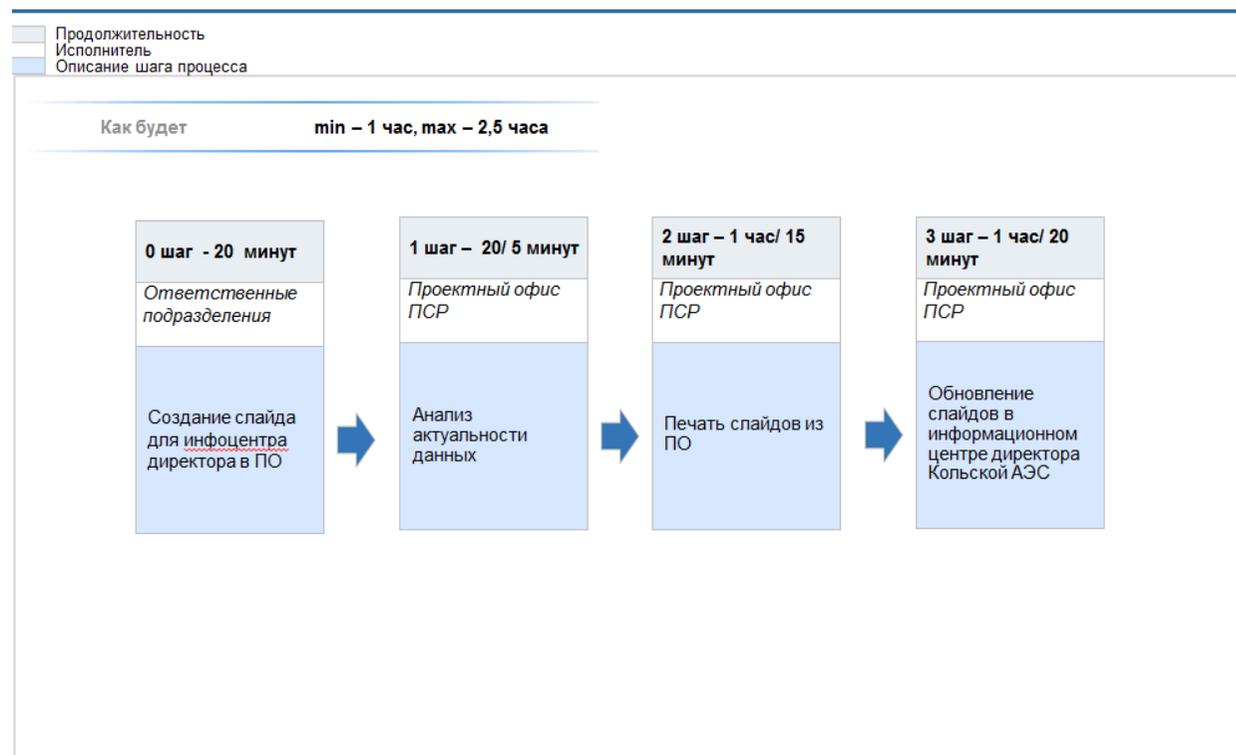


## Для чего это нужно?

- Для формирования «Базы знаний»

## Основные шаги

- Оформите слайд для отчетной презентации по проекту, используя шаблон
  - Укажите границы процесса
  - Основные шаги между началом и окончанием объедините в этапы
- Указать длительность в рабочих днях, часах или минутах



## Результат и конечные продукты

- Составлена блок-схема целевого состояния для отчетной презентации





# Блок-схема целевого состояния процесса



□ Продолжительность  
□ Исполнитель  
□ Описание шага процесса

Нет Срок не регламентирован

Срок по регламенту в днях/ч/мин

Как есть .... (час)





### Для чего это нужно?

- Для планирования мероприятий по достижению целевого состояния процесса
- Для определения мероприятий, необходимых для информирования и обучения участников процесса после его оптимизации

### Основные шаги

- Оформить план мероприятий достижения целевых показателей проекта
- Предусмотреть необходимость проведения информирования и обучения участников процесса

Название задачи	Начало	Окончание	Ответственный	Статус	Комментарии
1. Разработать ПО в БД АСУП	28.06.16	20.07.16	Дворников В.А.		
2. Разработать ОРД о регламенте работы инфоцентра директора Кольской АЭС	28.06.16	20.07.16	Барусевич Д.В.		
3. Разработать единые шаблоны слайдов	28.06.16	20.07.16	Киянова Е.О.		
4. Замер результатов на базе производственного анализа и обратной связи от клиентов	11.07.16	05.08.16	Киянова Е.О.		
5. Обучение пользователей, участников процесса	08.08.16	19.08.16	Беликов С.О.		
6. Ввод в эксплуатацию	08.08.16	19.08.16	Барусевич Д.В.		

Отставание от сроков  
 В работе  
 Выполнено  
 Отсутствие светофора – сроки наступил



### Результат и конечные продукты

- Разработан план мероприятий по оптимизации процесса и обучению/информированию участников



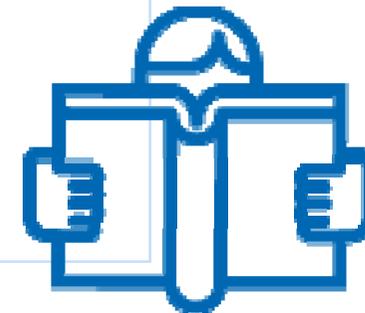


## Для чего это нужно?

- Для минимизации ошибок пользователей и повышения производительности
- Для закрепления и стандартизации улучшений в процессах

## Основные шаги

- Определить список и содержание тем для обучения участников процессов, что должно обеспечить переход на новые процессы и закрепить изменения
- Определить ответственного, участников, сроки и место обучения
- Включить мероприятия по обучению и информированию в План мероприятий по достижению целевого состояния и целевых показателей Проекта



## Результат и конечные продукты

- Участники процесса обучены работе по измененному процессу





Продолжите фразу: «Я очень люблю учиться, но...»

### Особенности обучения взрослых:

1. **Потребность в обосновании (смысле):** взрослый человек будет учиться только при сильной внутренней мотивации
2. **Актуальность:** готовность к получению новых знаний и умений в ситуации назревающей необходимости. Информация, которая может пригодиться лишь «потом», может воспринимается как «потеря» времени
3. **Практическая направленность:** информация лучше запоминается и в дальнейшем чаще используется, если сразу же отрабатывается на практике. При «пассивном» обучении (например, «лекции») почти 50% информации забывается сразу
4. **Жизненный опыт:** большое влияние на принятие новых идей оказывает предшествующий опыт обучаемого. Если появляется противоречие, новая информация отвергается
5. **Сложившаяся самооценка:** чувствительность взрослых к критике может провоцировать чувство тревоги, что снижает эффективность обучения





Какие методы обучения Вы знаете?

0 – 20% запоминания

**Чтение:** информационные письма, информация на портале, брошюры...

30 – 50% запоминания

**Обсуждение:** тренинги, семинары, наблюдение за работой другого...

Более 60% запоминания

**Реальная практика** (обучение через действие): стажировка, работа с наставником, обучение на производственной площадке...



## Для чего это нужно?

- Для утверждения плана мероприятий по достижению целевого состояния и целевых показателей

### Основные шаги

- Организовать и провести совещание по утверждению плана мероприятий по достижению целевого состояния и целевых показателей проекта

1. Озвучить тему и обоснование проекта
2. Представить рабочую группу
3. Представить текущее состояние процесса
4. Представить проблемы текущего состояния и целевое состояние
5. Представить разработанные направления деятельности по достижению целевого состояния и целевые показатели
6. Принять в проработку все замечания и рекомендации заказчика Проекта
7. Утвердить план-мероприятий
8. Приступить к его реализации

### Рекомендации:

1. Состав участников совещания:
  - рабочая группа проекта;
  - заказчик Проекта;
  - прочие руководители высшего звена по направлениям проекта
2. Совещание должно проводиться непосредственно на производственной площадке
3. Допускается использовать материалы информационного стенда проекта (как дополнение)
4. Допускается выступления отдельных участников проекта



## Результат и конечные продукты

- Уточнены и одобрены мероприятия проекта, планируемые к реализации
- Утвержден План мероприятий





### Для чего это нужно?

- Для недопущения внедрения изменений пагубно влияющих (снижающих уровень) на безопасность

Риск оцениваю **только** в случае когда мероприятий напрямую затрагиваю процессы и элементы АЭС, связанные с безопасностью **(определяется руководителем процесса)**

### Основные шаги

- Анализ последствий мероприятий проекта
- Специалист в области безопасности делает заключение и выдает задание на расчет условной вероятности тяжелой аварии (УВТА)
- Результат оформляется по форме

Приложение № 6  
к Методическим рекомендациям

Форма оценки влияния мероприятий ПСР-проекта на безопасность АЭС

Название ПСР-проекта:					
Мероприятие, цель	Модификация (результат мероприятия)	Неблагоприятные последствия (неизбежные), возможный ущерб (случайный)	Вероятность возможного ущерба	Риск	Примечание, компенсирующее мероприятие

Руководитель ПСР-проекта

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

\_\_\_\_\_ Должность

Специалист в области безопасности

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

\_\_\_\_\_ Должность



### Результат и конечные продукты

- В случае определения необходимости проведения оценки заполняется форма оценки влияния на безопасность и принимается решение о целесообразности продолжения проекта



Название	Самооценка
«Коробочное» мышление	
«Соккрытие проблем»	
«Это не моя работа»	
«Дело не во мне»	
«Теперь придется больше работать»	
«Почему Toyota?»	
«Мы уже все сделали»	
«Штурмовщинное» сознание	



**А есть ли это в моей голове?**







### Упражнение выполняется по командам

Каждая группа формулирует:

1. список признаков по выявлению каждого состояния
2. список конкретных действий руководителя проекта и членов проектной команды по работе с определенным типом сотрудника

Будьте готовы представить и аргументировать свои ответы



10 мин





## Таблица анализа заинтересованных сторон (пример)



ФИО	Степень влияния	Отношение	Действия
Иванов Иван Иванович	✓Высокая (3) ✓Средняя (2) ✓Низкая (1)	 Противник/Опасный элемент Пассивный сторонник Сторонник	✓Провести индивидуальную встречу с целью, представить ряд конкретных аргументов (факты, цифры) ✓Оказать поддержку по вопросу... ✓Предложить информационный ресурс...





#### Для чего это нужно?

- Для оптимизации процесса и приведения его к целевому состоянию

#### Основные шаги

- Реализация мероприятий по оптимизации процесса
- Закрепление результатов. Внесение изменений в существующую документацию по процессу
- Провести ознакомление и обучение участников процессов работе по измененным/ новым стандартам



#### Результат и конечные продукты

- Внедрены улучшения
- Участники процесса обучены работе по измененным стандартам





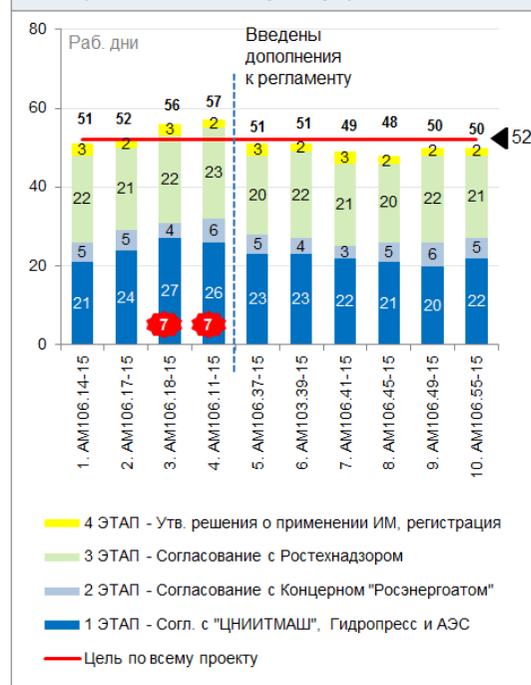
#### Для чего это нужно?

- Для подтверждения достижения целей проекта

#### Основные шаги

- Провести сбор фактических данных по всем показателям, установленным в карточке
- Проанализировать полученные данные по отношению к установленным целевым показателям
- Выявить отклонения
- Проанализировать коренные причины, возникновения отклонений
- Разработать гипотезы по устранению корневых причин/проблем

Мониторинг ВПП по каждому этапу процесса



№ - Проблема (нумерация сквозная для всего проекта)

#### Анализ и решение проблем

Проблема	Коренная причина	Предлагаемые решения
7 AM106.18-15 и AM106.11-15 Замечания по качеству документов, доработка	Замещающие сотрудники не ознакомлены с изменениями регламента	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определить круг замещающих сотрудников</li> <li>Провести информирование и обучение замещающих сотрудников</li> </ul>



#### Результат и конечные продукты

- Собраны фактические данные по текущим показателям
- Выявлены проблемы, разработаны мероприятия по их устранению





# Мониторинг достигнутых результатов. Производственный анализ №2



Поставлена задача



В процессе реализации

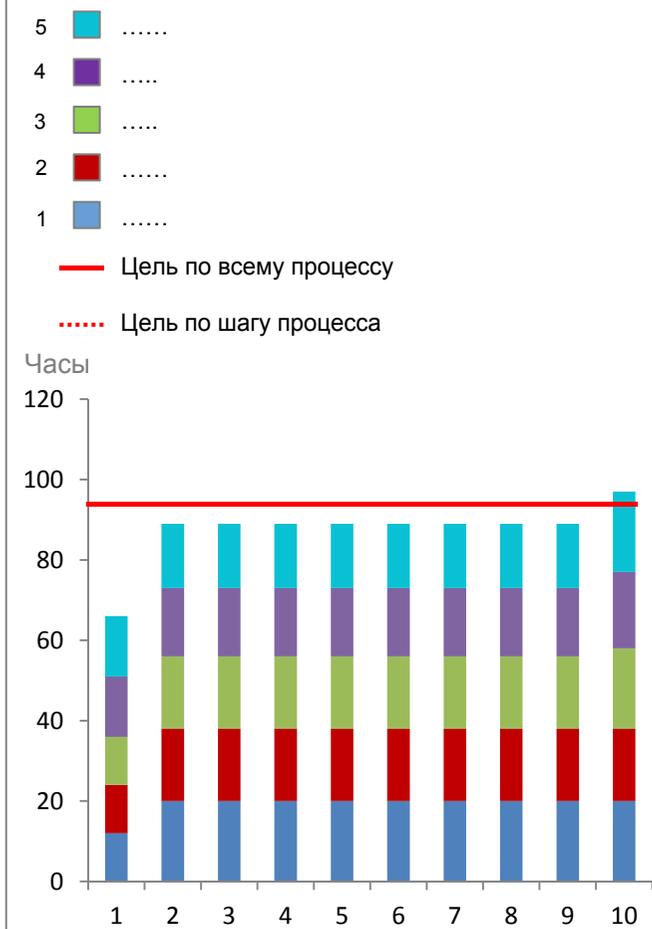


Реализовано



Принято руководителем

## Мониторинг времени шагов процесса



Рекомендуемое количество замеров не менее 10 шт.

## Анализ и решение проблем

Проблема	Коренная причина	Предлагаемые решения	Исполнитель	Срок	Статус
.....	.....	....	Ф.И.О.	00.00.17	
.....	.....	....	Ф.И.О.	00.00.17	
.....	.....	....	Ф.И.О.	00.00.17	
.....	.....	....	Ф.И.О.	00.00.17	





### Для чего это нужно?

- Для подведения итогов проекта и определения путей совершенствования
- Для защиты результатов Проекта у Заказчика Проекта

### Основные шаги

- Провести анализ целевых показателей на момент итогового отчета и завершающего доклада
- Дать оценку работы членов рабочей группы
- Оценить экономический эффект при возможности расчета
- Назначить и провести завершающее совещание

	Начало	Окончание
0. Сроки реализации проекта	16.05.2016 г.	15.09.2016 г.
<b>Эффект</b>	<b>Было</b>	<b>Стало</b>
1. Повышение уровня удовлетворённости заказчиков	1,8	3,84
2. Сокращение сроков процесса	>16 часов	1 час (сокращение более чем в 16 раз)
3. Повышение качества процесса	Средний процент возврата на доработку – 80%	Средний процент возврата на доработку - 1%
4. Сокращение трудозатрат	1,4 Чел-час/ед. продукции	0,06 Чел-час/ед. продукции
<b>Эффект</b>	<b>Экономический эффект потенциальный</b>	
5. Экономический эффект от реализации изменений	390 000 рублей в год	



### Результат и конечные продукты

- Заполнен шаблон карточки с результатами проекта
- Проведено завершающее совещание
- Информация по основным результатам проекта добавлены в «Базу знаний»





# Оценка результатов по проекту и определение путей дальнейшего совершенствования процесса



	Начало	Окончание
0. Сроки реализации проекта	.....	....
<b>Эффект</b>	<b>Было</b>	<b>Стало</b>
1. Повышение уровня удовлетворённости заказчиков	.....	....
2. Сокращение времени протекания процесса (ВПП)	....	....
	....	....
	....	...
<b>Эффект</b>	<b>Запланированный/фактический эффект</b>	
Экономический эффект от реализации изменений	.....	





#### Для чего это нужно?

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

ПРИМЕРЫ

#### Основные шаги:

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

<p>1</p> <p>Выявление Лидеров ПСР</p> 	<p>2</p> <p>Определение рейтинга лидеров ПСР</p> 	<p>3</p> <p>Публикации в прессе</p> 	<p>4</p> <p>Радио и видео сюжеты</p> 
<p>5</p> <p>Размещение на доске почета</p> 	<p>6</p> <p>Повышение оценки руководителя в КПЭ</p> 	<p>7</p> <p>Включение в кадровый резерв</p> 	<p>8</p> <p>Вознаграждение за ППУ, поданные/ реализованные при реализации проекта</p> 
<p>9</p> <p>Благодарственное письмо от руководителя</p> 	<p>10</p> <p>Направление на обучение/ отраслевые мероприятия</p> 	<p>11</p> <p>Включение в группу по реализации междивизионного проекта</p> 	<p>...</p>



#### Результаты этапа:

- Проведены мероприятия по обеспечению обратной связи и поощрению сотрудников





#### Для чего это нужно:

- Для оценки удовлетворенности заказчиков результатами оптимизации процессов

#### Основные шаги

- Разослать заказчикам процесса, проходившим анкетирование № 1 по электронной почте (или иным другим способом) шаблон анкеты для заполнения с указанием целей и срока по заполнению
- Собрать заполненные анкеты, рассчитать усредненные показатели удовлетворенности потребителей процесса, проанализировать и обобщить ответы

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 <b>3,88</b>	
<i>В анкетировании приняли участие 11 заказчиков</i>					
Комментарии	• В случае ответа "Нет"/ "Скорее нет" – прокомментируйте.				
	• Опишите предложения по совершенствованию процесса?				



#### Результат и конечные продукты

- Проведено анкетирование ключевых заказчиков процесса
- Определена эффективность проведенных мероприятий с точки зрения потребителей процесса



Вопросы		Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
		1	2	3	4
Процесс	1. Удовлетворены ли Вы в целом работой процесса?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	2. Является ли процесс для вас простым и понятным?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3. Является ли длительность процесса для вас оптимальной?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Поддержка пользователей	4. Удовлетворены ли Вы нормативной документацией по процессу (инструкции, стандарты, регламенты и т.д.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	5. Удовлетворены ли Вы качеством поддержки и сервиса (консультациями)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Комментарии	6. В случае ответа "Нет"/ "Скорее нет" – прокомментируйте Есть ли у Вас предложения по совершенствованию процесса?	Комментарии <hr/> <hr/> <hr/>			

**Итого: средний бал 0,0**





*Зона ответственности – владельца процесса*





#### Для чего это нужно?

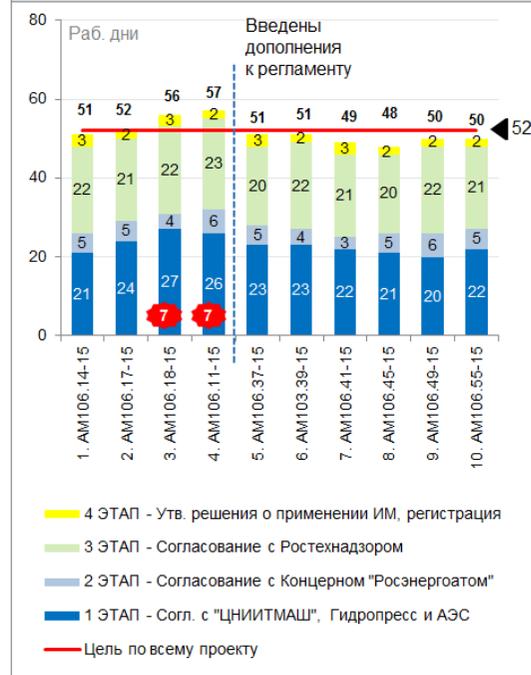
- Для поддержания достигнутых результатов

Проводится не менее чем через 3 – 6 месяцев после завершения проекта **владельцем процесса**

#### Основные шаги

- Владелец процесса проводит сбор фактических данных по всем показателям оптимизированного процесса
- Анализ полученных данные по отношению к достигнутым целям по процессу
- В случае выявления отклонений необходима корректировка Плана мероприятий

Мониторинг ВПП по каждому этапу процесса



**№ 7** - Проблема (нумерация сквозная для всего проекта)

#### Анализ и решение проблем

Проблема	Коренная причина	Предлагаемые решения
<b>7</b> AM106.18-15 и AM106.11-15 Замечания по качеству документов, доработка	Замещающие сотрудники не ознакомлены с изменениями регламента	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определить круг замещающих сотрудников</li> <li>Провести информирование и обучение замещающих сотрудников</li> </ul>



#### Результат и конечные продукты

- Собраны фактические данные по текущим показателям
- Заполнен шаблон производственного анализа
- В случае выявления отклонений проводится корректировка Плана мероприятий





# Постпроектный мониторинг. Производственный анализ №3



Поставлена задача



В процессе реализации

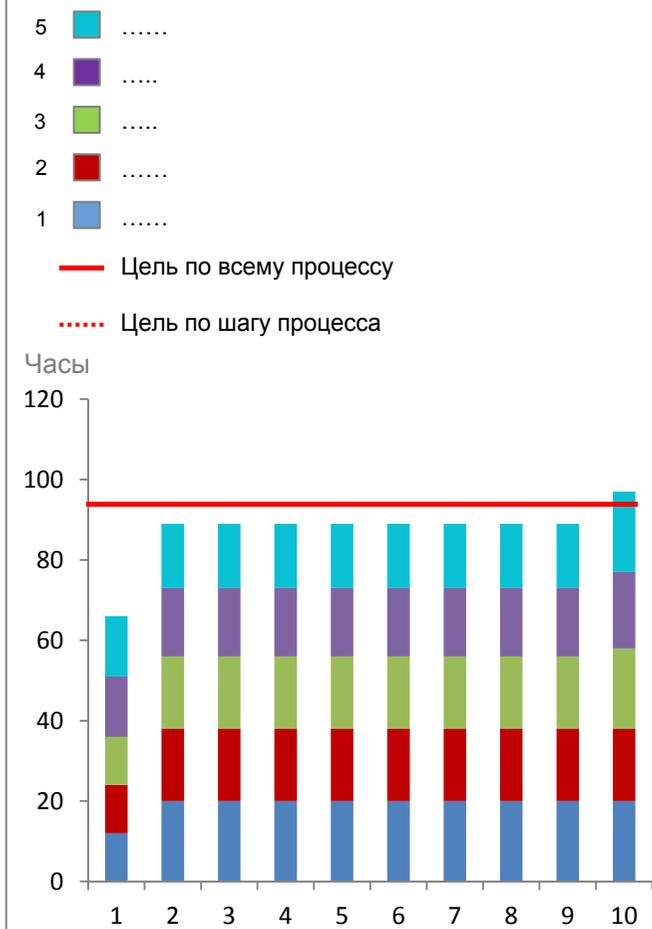


Реализовано



Принято руководителем

## Мониторинг времени шагов процесса



Рекомендуемое количество замеров не менее 10 шт.

## Анализ и решение проблем

Проблема	Коренная причина	Предлагаемые решения	Исполнитель	Срок	Статус
.....	.....	....	Ф.И.О.	00.00.17	
.....	.....	....	Ф.И.О.	00.00.17	
.....	.....	....	Ф.И.О.	00.00.17	
.....	.....	....	Ф.И.О.	00.00.17	





**Для чего это нужно:**

- Для анализа удовлетворенности заказчиком после стабилизации процесса

**Основные шаги**

- Разослать заказчикам процесса, проходившим анкетирование № 1 по электронной почте (или иным другим способом) шаблон анкеты для заполнения с указанием целей и срока по заполнению
- Собрать заполненные анкеты, рассчитать усредненные показатели удовлетворенности потребителей процесса, проанализировать и обобщить ответы

Вопросы	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
	1	2	3	4
<b>Процесс</b> 1. Удовлетворены ли Вы в целом работой процесса?			3,8	
2. Стал ли процесс за последние полгода проще для Вас?				4
3. Сократилась ли длительность протекания процесса за последние полгода?				4
<b>Поддержка пользователей</b> 4. Удовлетворены ли Вы нормативной документацией по процессу (инструкции, стандарты, регламенты и т.д.)?			3,4	
5. Удовлетворены ли Вы качеством поддержки и сервиса (консультациями)?				4
<b>Комментарии</b> 6. В случае ответа "Нет"/ "Скорее нет" – прокомментируйте. Есть ли у Вас предложения по совершенствованию процесса?	Комментарии			
Итого: 3,84				



**Результат и конечные продукты**

- Проведено анкетирование ключевых заказчиков процесса
- Определена удовлетворенность заказчиков процесса, выявлены зоны дальнейшего совершенствования





Вопросы	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
	1	2	3	4
<b>Процесс</b>	1	2	3	4
	2	2	3	4
	3	2	3	4
<b>Поддержка пользователей</b>	4	2	3	4
	5	2	3	4
<b>Комментарии</b>	6 В случае ответа "Нет"/ "Скорее нет" – прокомментируйте Есть ли у Вас предложения по совершенствованию процесса?			

Комментарии \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Итого: средний бал 0,0** 



#### Для чего это нужно?

- Для анализа причин ухудшения показателей производственного анализа № 3 по отношению к предыдущим замерам

#### Основные шаги

- Провести анализ причин ухудшения показателей процесса
- Скорректировать план мероприятий
- Реализовать все шаги для достижения целевого показателя

Название задачи	Начало	Окончание	Ответственный	Статус	Комментарии
1. Разработать ПО в БД АСУП	28.06.16	20.07.16	Дворников В.А.		
2. Разработать ОРД о регламенте работы инфоцентра директора Кольской АЭС	28.06.16	20.07.16	Барусевич Д.В.		
3. Разработать единые шаблоны слайдов	28.06.16	20.07.16	Киянова Е.О.		
4. Замер результатов на базе производственного анализа и обратной связи от клиентов	11.07.16	05.08.16	Киянова Е.О.		
5. Обучение пользователей, участников процесса	08.08.16	19.08.16	Беликов С.О.		
6. Ввод в эксплуатацию	08.08.16	19.08.16	Барусевич Д.В.		

Отставание от сроков  
 В работе  
 Выполнено  
 Отсутствие светофора – сроки наступил



#### Результат и конечные продукты

- Выявлены причины ухудшения показателей процесса
- В случае необходимости проект по оптимизации этого процесса переходит на этап 3.5.2.4





### Для чего это нужно?

- Для предотвращения возврата улучшенного процесса в исходное состояние

### Основные шаги:

- Определите нормативные документы (стандарты, нормативы, инструкции, регламенты и т.д.), в которые необходимо внести корректировки для фиксации достигнутых улучшений.
- Внесите необходимые изменения в перечисленные нормативные документы (в соответствии с процедурой управления документами системы менеджмента качества ISO 9001).
- Разработайте новый нормативный документ (документы), если перечисленные документы п.1 по регламентации процесса отсутствуют.
- Проинформируйте/ознакомьте всех заинтересованных лиц с изменениями в нормативных документах.

- Снизили ВПП - изменили стандарт процесса

6.6 Продолжительность экспертизы по ядерной и радиационной безопасности ТД устанавливается <sup>5 рабочих</sup> до 10 рабочих дней со дня поступления ее на экспертизу, в

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

### БЫЛО

№ опер-ции	Код вида раб.	Код опер	Наименов. 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		302515	100,00
040	915	01090	СЛЕС.		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	100,00
110	940	03840	КОНТР.			100,00
120	940	03840	КОНТР.			100,00
125	940	03840	КОНТР.			100,00
130	940	02200	КОНТР.			100,00
140	971	08500	УПАКОВ		25000.00143	100,00

### СТАЛО

№ опер-ции	Код вида раб.	Код опер	Наименов. 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		303318	100,00
020	915	01090	СЛЕС.		303318	100,00
025	740	01412	ОБЕЗЖ.		306300	100,00
030	460	51130	ТЕРМ.		302500	100,00
035	460	21490	КАЛИБР		303318	100,00
045	740	01412	ОБЕЗЖ.		25271.00036	100,00
047	915	01080	СЛЕС.			100,00
048	940	02201	КОНТР.			100,00
049	940	02200	КОНТР.			100,00
070	971	08500	УПАКОВ		25000.00143	100,00



### Результаты этапа:

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





## Проверка направления «Управление проектами и изменениями» во время РППК





3.  
Управление  
проектами

## Чек-лист оценки качества по направлению «Управление проектами и изменениями»



Проверяемый параметр	Критерии соответствия	V/X	Комментарий
Правила	<b>1. 80% реализованных ПСР-проектов соответствуют требованиям методологии</b>	<input type="checkbox"/>	
	2. Сотрудники ПО ПСР Организации дивизиона распределяют нагрузку для методологической поддержки реализуемых проектов. Руководители проектов подтверждают их участие в проектах.	<input type="checkbox"/>	
	3. Карточки ПСР-проектов не утверждаются без согласования ПО ПСР предприятия (представлен ЛНА)	<input type="checkbox"/>	
	5. Проектный офис использует реестр ПСР-проектов согласованный с ПО ПСР ГК и ПО ПСР Дивизиона	<input type="checkbox"/>	
	6. Для ранее реализованных ПСР проектов проводится производственный анализ №3	<input type="checkbox"/>	
	Вовлеченность руководителей	7. ГД/Директор Организации дивизиона очно принимает защиту карточек ПСР-проектов, защиту результатов ПСР-проектов своих прямых подчинённых, остальные проекты рассматриваются проектным комитетом (представлены протоколы встреч)	<input type="checkbox"/>
<b>8. 80% руководителей уровня ГД, 1-2-й линейки в течение года лично реализовали ПСР-проект</b>		<input type="checkbox"/>	
Визуализация	9. В информационном центре ведется визуальное управление портфелем проектов. Все выявляемые отклонения по срокам/результатам(качеству) фиксируются. По выявляемым отклонениям принимаются корректирующие мероприятия. На ИЦ размещена орг. структура предприятия с информацией о кол-ве реализованных проектов (если не ДСП)	<input type="checkbox"/>	
	10. Представлена оргструктура с информацией о количестве реализованных и реализуемых ПСР-проектов руководителями	<input type="checkbox"/>	



3.  
Управление проектами

## Оценка качества ПСР-проекта



Этапы	Критерии соответствия	Оценк
1. Открытие ПСР-проекта	1.1 Блок «Вовлеченные лица и рамки проекта» в карточке ПСР-проекта не имеет методологических ошибок	<input type="checkbox"/> 25
	1.2 В карточке ПСР-проекта представлено достаточное обоснование для понимания, зачем и почему важна его реализация	<input type="checkbox"/> 50
	* 1.3 В карточке ПСР-проекта представлены правильные оцифрованные цели (SMART)	<input type="checkbox"/> 75
	1.4 Ключевые события в карточке ПСР-проекта соответствуют стандартной форме	<input type="checkbox"/> 100
		<input type="checkbox"/> 25
2. Анкетирование заказчиков №1 и №2 (для офисных процессов)	2.1 Представлены заполненные анкеты (электронные письма, протоколы и т.д.)	<input type="checkbox"/> 25
	2.2 Анкета содержит минимум 5 универсальных вопросов из Методических рекомендаций по реализации ПСР-проектов	<input type="checkbox"/> 50
	2.3 В анкетировании №1 и №2 участвовали одни и те же сотрудники, не менее 10 сотрудников	<input type="checkbox"/> 75
	2.4 Анкетирование прошли заказчики процесса, указанные в карточке ПСР-проекта	<input type="checkbox"/> 100
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"/> 40
	3.2 На картах ПСЦ (текущей и целевой) указаны входы и выходы процесса, все этапы/ шаги процесса и их взаимосвязи	<input type="checkbox"/> 60
	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"/> 80
	3.4 На карте ПСЦ (текущей) указаны все потери/проблемы, выявленные в процессе картирования	<input type="checkbox"/> 100
	3.5 Карта ПСЦ (целевая) учитывает все возможные улучшения процесса, включая решение проблем, за период реализации проекта	<input type="checkbox"/> 17
4. Производственный анализ (ПА) №1 и №2	4.1 Для проведения замеров использованы листы ПА, представлены замеры	<input type="checkbox"/> 33
	4.2 В ПА представлены корректные границы процесса, связанные с целями ПСР-проекта и картами ПСЦ	<input type="checkbox"/> 50
	4.3 ПА содержит не менее 10 замеров (или максимально возможное за период реализации ПСР-проекта)	<input type="checkbox"/> 67
	* 4.4 ПА представлен репрезентативной выборкой (мин. и макс. значения за период времени) при кол-ве замеров более 20	<input type="checkbox"/> 83
	4.5 Колебания показателей по результатам ПА проанализированы, выявлены коренные причины и разработаны корректирующие мероприятия	<input type="checkbox"/> 100
	4.6 ПА проведен для всех улучшаемых показателей процесса, указанных в карточке ПСР-проекта	<input type="checkbox"/> 14
5. Реализация плана мероприятий, внесение изменений в стандарты процессов и ЛНА	5.1 Запланированные мероприятия по достижению целей ПСР-проекта реализованы.	<input type="checkbox"/> 29
	5.2 План визуализирован на инфо. стенде проекта и не дублирует общий план-график проекта и ключевые события из карточки проекта	<input type="checkbox"/> 43
	5.3 План включает мероприятия по решению проблем и внедрению улучшений, определенных в ходе картирования и ПА	<input type="checkbox"/> 57
	* 5.4 Проведена оцифровка эффекта всех мероприятий, влияющих на достижение целей проекта (определен их вклад)	<input type="checkbox"/> 71
	5.5 План включает разработку/изменение стандартов (ЛНА), информирование/ обучение участников улучшаемого процесса	<input type="checkbox"/> 86
		<input type="checkbox"/> 100
		<input type="checkbox"/> 33
		<input type="checkbox"/> 66
		<input type="checkbox"/> 100

\* - Отсекающий пункт для текущего этапа ПСР-проекта соответствует методическим рекомендациям по реализации ПСР-проекта на превышает двух недель



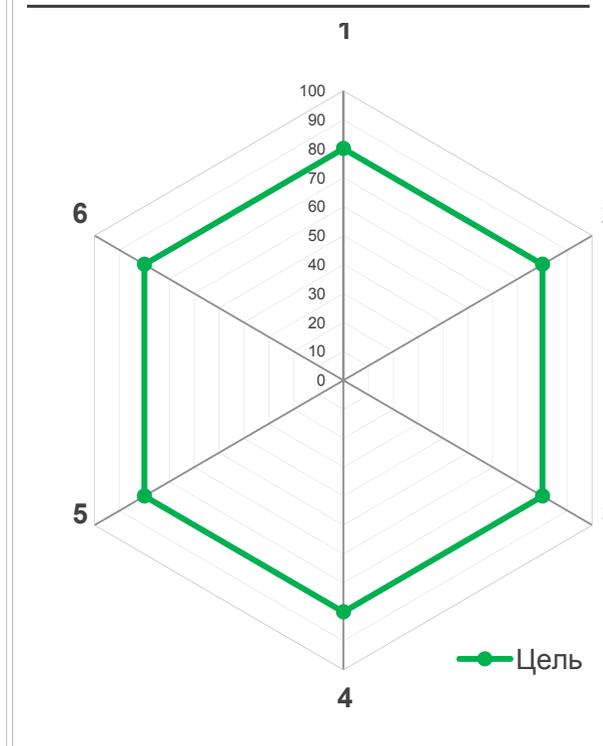
## Оценка проверяемых ПСР-проектов

шаблон для заполнения по результатам проверки не менее 10% от портфеля ПСР-проектов



Проверяемые этапы	Проверяемые проекты, №															Среднее
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Открытие ПСР-проекта	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>														
2. Анкетирование заказчиков №1 и №2 (для офисных процессов)	<input type="checkbox"/>															
3. Картирование текущего и целевого состояния процесса (разработка ПСЦ)	<input type="checkbox"/>															
4. Производственный анализ №1 и №2	<input type="checkbox"/>															
5. Реализация плана мероприятий, внесение изменений в стандарты процессов и ЛНА	<input type="checkbox"/>															
6. Подведение итогов проекта	<input type="checkbox"/>															
Итоговая оценка проекта:	<input type="checkbox"/>															

Визуализация зон роста



Комментарии:

Члены РПК:

---



## Стандарт анализа и оценки реализованного ПСР-проекта



**1** Участники со стороны проверяемого предприятия:

- Руководитель проекта (РП);
- Члены рабочей группы (РГ) проекта;
- Заказчик процесса;
- Исполнители, участники процесса;
- Сотрудник ПО ПСР (курирующий реализацию ПСР-проекта).

**2** Место проведения анализа и оценки ПСР-проекта:

- Место (кабинет, производственная площадка) размещения панели управления проектом (стенд)

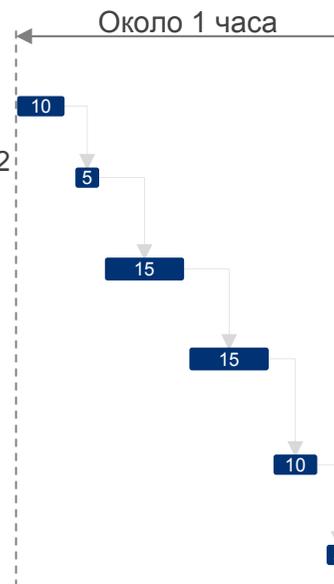
**3** Необходимые документы для анализа и оценки ПСР-проекта:

- Карточка ПСР-проекта и документ, подтверждающий её защиту, X-матрица;
- Результаты анкетирования заказчиков процесса;
- Изменения стандарта или ЛНА;
- Прочие материалы (карты процесса, производственный анализ, план мероприятий и т.д.) должны быть на панели управления проектом (отчетная презентация не требуется)

**4** Рекомендуемый рафик анализа и оценки ПСР-проекта:

ЧТО ОБСУЖДАЕМ:

1. Оценка этапа открытие ПСР-проекта
2. Анкетирование заказчиков №1 и №2 (для офисных процессов)
3. Картирование текущего и целевого состояния процесса (разработка ПСЦ)
4. Производственный анализ №1 и №2
5. Реализация плана мероприятий, внесение изменений в стандарты процессов и ЛНА
6. Подведение итогов проекта



С КЕМ ОБСУЖДАЕМ:

- РП, члены РГ
- Заказчик процесса, РП, члены РГ
- РП, члены РГ
- РП, члены РГ, Исполнители, участники процесса
- РП, члены РГ
- Заказчик процесса, РП

**5** Правила подведения итоговой оценки по ПСР-проекту:

1.  $O_{\text{этапа}} = (100\% / O_{\text{кол-во ?}}) * K_{\gamma}$ , где:

- $O_{\text{этапа}}$  - оценка проверяемого этапа проекта по чек-листу;
- $O_{\text{кол-во ?}}$  - общее количество критериев чек-листа по направлению;
- $K_{\gamma}$  - количество критериев проверяемого этапа из чек-листа.

2.  $O_{\text{проекта}} = (O_{\text{этапа 1}} + O_{\text{этапа 2}} + O_{\text{этапа 3}} + O_{\text{этапа 4}} + O_{\text{этапа 5}} + O_{\text{этапа 6}}) / 6$ , где

- $O_{\text{проекта}}$  - итоговая оценка проверяемого проекта по чек-листу.



15 минут



Если у вас возникнут вопросы, поднимите руку, не отвлекайте коллег, я подойду.

Списывать, консультироваться с коллегами во время теста не допускается.

Пожалуйста, следуйте инструкциям, приведенным ниже:

Перед прохождением теста заполните Ваши данные.

Отвечая на вопросы, выберите правильный вариант ответа из предложенных и поставьте напротив него знак «V» или «+» в последнем столбике таблицы.

Помните, что только ОДИН из предложенных вариантов ответов является верным.

Если у Вас возникли сложности с каким-то вопросом, просто пропустите его и вернитесь к нему позже.

Если Вы допустили ошибку, зачеркните неправильный знак и поставьте его в нужном месте.

После того как закончится время прохождения теста верните лист с ответами Тренеру.

