АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

РОСАТОМ

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ. БАЗОВЫЙ КУРС

ТРЕНИНГ



ТЮМЕНЬ, 2023

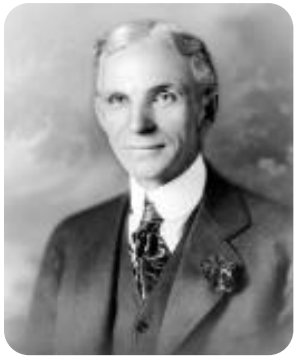
История. Сакити Тоёода



Сакити Тоёода
19.03.1867 – 30.10.1930

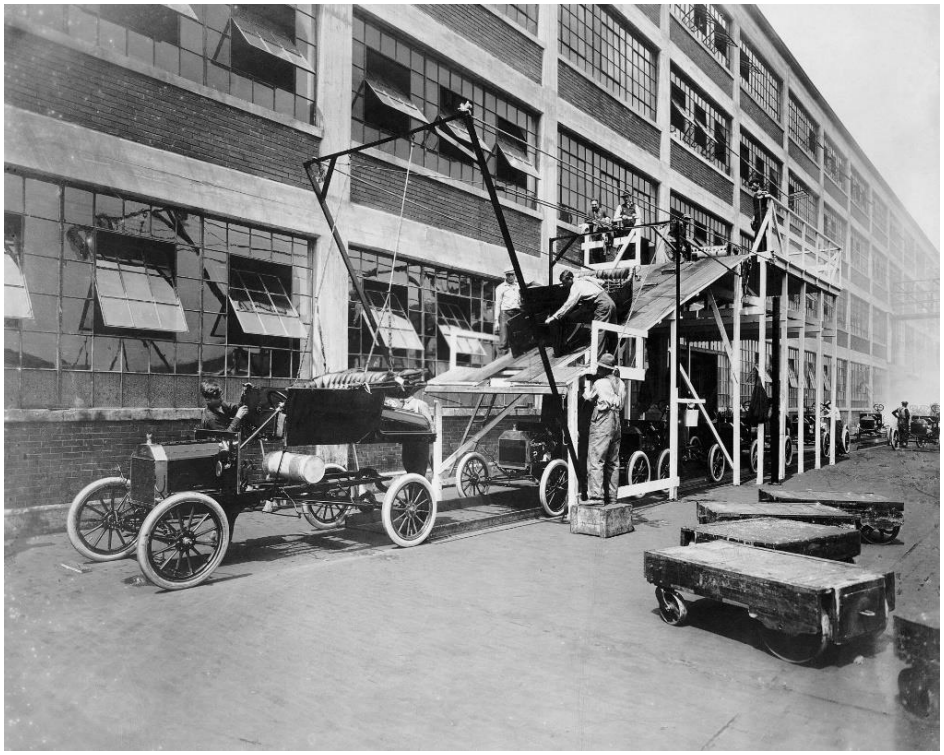
- 11 июня 1894 родился единственный сын Киитиро
- Изобретение автоматического ткацкого станка
- Джидока
- 1929 году продаёт патент на автоматический ткацкий станок британской компании Platt Brothers & Co, вырученные деньги завещает сыну вложить в автомобильный бизнес.
- 01.09.1933 открываются подразделение Тойоты по производству автомобилей, на базе фирмы по производству ткацких станков.

Историческая справка

	Генри Форд	США 1914 г.	Применение поточного (конвейерного) производства. Изобретение конвейера Фредериком Тейлором основоположником НОТ (1909)
	Алексей Капитонович Гастев	СССР 20—30-е гг.	ЦИТ (Центральный институт Труда).
	Тайити Оно	Япония 50-е гг.	Бережливое производство, Toyota Production System (TPS).Тойода

Историческая справка. Тейлоризм

Рабочий – это такая же машина, как станок, за которым он проводит свои рабочие часы





Идеолог разделения процесса труда на малые составные части, обосновавший применение конвейера.
Основоположник Научного управления производством.

Фредерик Уинслоу Тейлор
1856 – 1915

Историческая справка. НОТ

Рабочий – это живая машина, человеческий организм, который тоже необходимо настраивать определённым образом





Шаблоны для пассивной тренировки статики



Аппарат для тренировки кистевого и локтевого удара

Историческая справка. TPS

Повышение эффективности производства путем последовательного и тщательного исключения потерь и формирования бережливого производства.







Почему Toyota?

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА



Что Вы делаете на работе?



Что руководитель делает на работе?

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

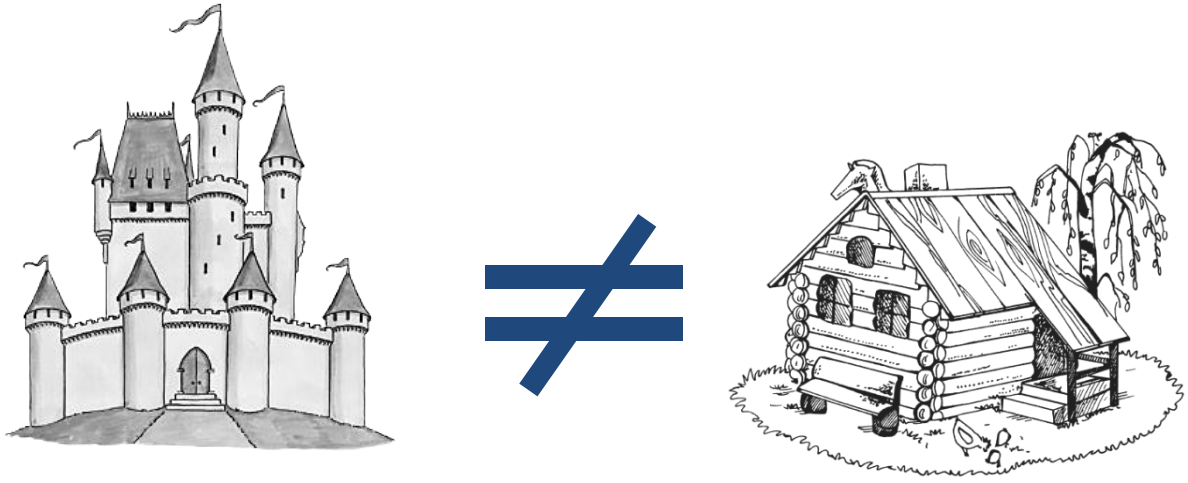
АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

- Принимает информацию, контролирует работу. (инфоцентр, единая информационная сеть)
- Анализирует, принимает решение
- Транслирует своё решение подчинённым
- Решает вопросы, проблемы



Что такое проблема?

Проблема - это несоответствие текущего состояния или результата ожидаемому (целевому)

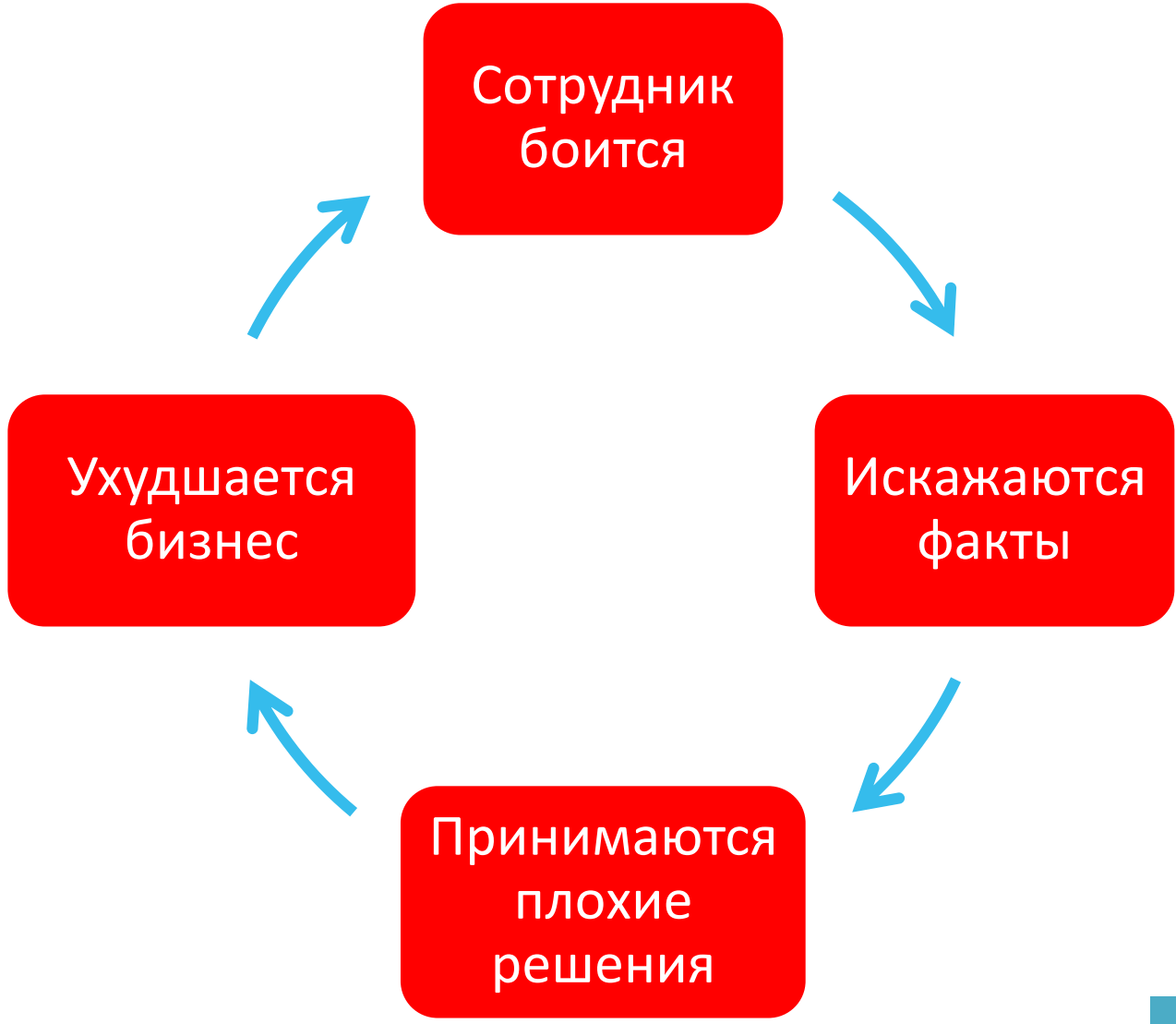


Что такое проблема для меня?

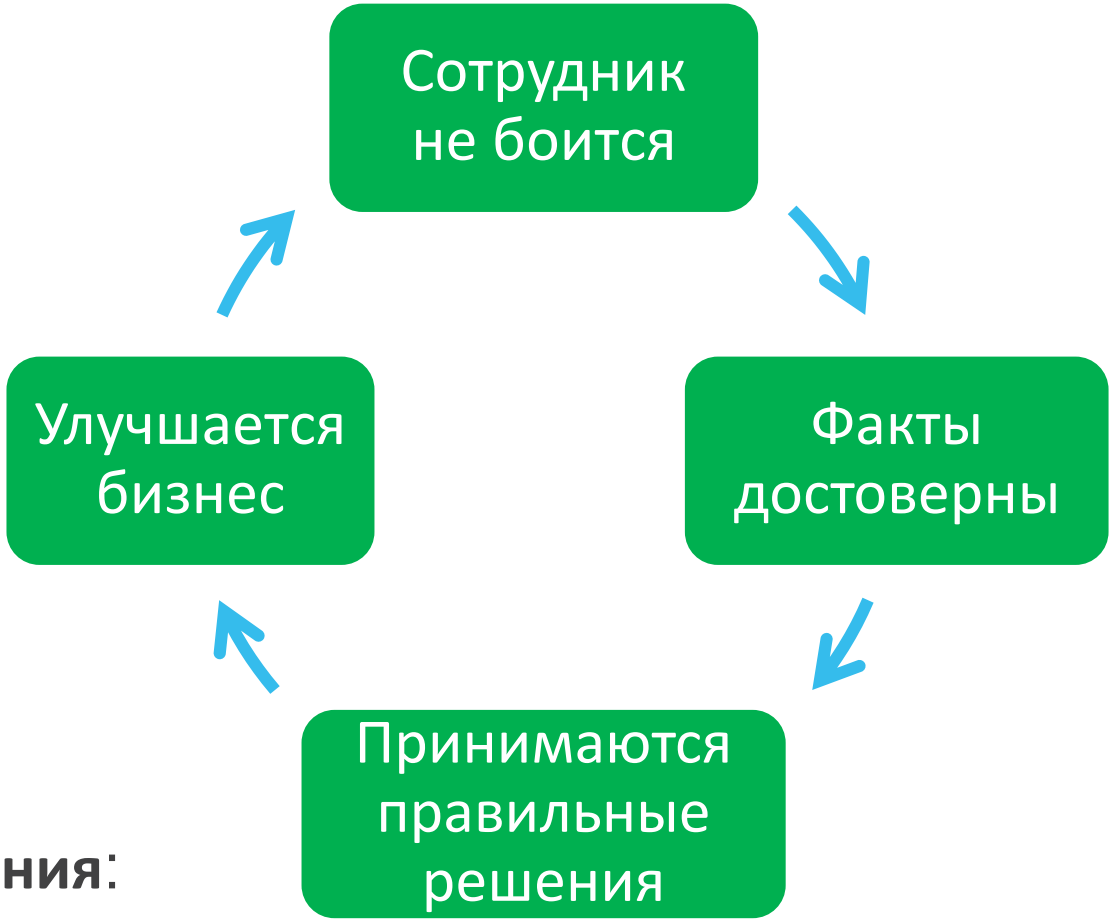


Возможность – состояние, когда событие еще не произошло, но должно произойти при определенных условиях

Сокрытие проблем, искажение фактов



Территория правды



Формулы изменения:

1. система «бриллиант»;
2. отменить репрессии;
3. личный пример руководства.

Виды работ в процессе







ПОТЕРИ

Любая работа (деятельность), которая потребляет ресурсы, но не создает ценности для заказчика

НЕЗНАЧИМАЯ РАБОТА

Работа, которая не добавляет ценности продукту, но при текущем состоянии производства без нее обойтись невозможно

ЗНАЧИМАЯ РАБОТА

Работа, которую необходимо выполнять для обеспечения требований заказчика и добавления ценности

Потери 7+1


Восемь видов потерь
Перепроизводство
Лишняя Транспортировка
Ожидания
Излишки запасов
Производство брака
Излишняя обработка
Лишние движения
Человеческий потенциал

Перепроизводство

Производство изделий и услуг больше, чем востребовано заказчиком, отгрузка продукции и оказание услуг раньше установленного срока

- Производство «про запас», «на всякий случай», «по тому, что так привыкли», «всё равно понадобятся».
- Создание документов, отчётов до момента необходимости.
- Поставка в соответствии с «Графиком» без учёта требований заказчика.



Лишние движения

Движения человека в процессе производственной деятельности, которые не добавляют ценности продукту

- Поиск инструментов, запчастей, работников, кабинетов.
- Хождение для получения (выяснения) задания (получение информации).
- Доставание неудобно расположенного инструмента, деталей.
- Удалённое расположение рабочих мест.
- Не рационально организованные рабочие места.



Ненужная транспортировка

Перемещение изделий сверх минимально необходимого для организации производства по принципу «точно вовремя»

- Перенос/ перевозка материалов и сырья с места на место.
- Нечёткая адресация хранения.
- Ненужное возвращение продукции поставщику, а не потребителю.
- Нерациональное размещение рабочих мест и связанное с этим перемещения материалов.
- Большое расстояние между производственными участками и рабочими местами.



Излишние запасы

Хранение большего объема запасов, чем необходимо для выполнения работы сейчас.

- Запасы сырья, материалов, товаров и готовых изделий на входе, выходе и в процессах больше, чем сейчас находится в работе.
- Запасы документов ожидающих рассмотрения или исполнения.
- Запасы значков на рабочем столе компьютера.



Избыточная обработка

Выполнение работы сверх той, которая требуется заказчику/неэффективное использование материала в процессе изготовления/ обработки

- Дублирование выполнения работ.
- Многократное выполнение одних и тех же не нужных действий.
- Недостаточное количество, нечёткая информация – необходимость переспрашивать.
- Переналадка не в «Одно касание».



Ожидание

Время, которое оборудование, материалы либо персонал проводит в бездействии, т. е. не создавая ценность

- Ожидание поставки сырья, материалов, документации.
- Ожидание инспекции, контроля, сертификации.
- Ожидание первой годной детали после переналадки линии.
- Ожидание окончания работы оборудования.
- Ожидание другого человека.
- Ожидание решения, визирования.



Переделка и брак

Неправильно выполненная работа, либо выполненная работа требующая доработки или переделки.

- Ошибки в документах в офисных или производственных процессах.
- Доработка поступившей продукции без обратной связи поставщику.
- Неправильные, некорректные данные.
- Брак в процессе изготовления.



Нереализованный творческий потенциал

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Неспособность в полной мере использовать идеи, время и талант сотрудников

- Сотрудники не вовлечены в процесс изменений.
- Неэффективная мотивация сотрудников.
- Отсутствие доверия к сотрудникам.
- Неиспользование предложений сотрудников.



Заказчик в процессе

Процесс — совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата



Заказчик — это тот, кто получает и использует результат процесса, определяет критерии качества его результата

Картирование. Цели применения

Картирование — инструмент визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания ценности от поставщика до заказчика

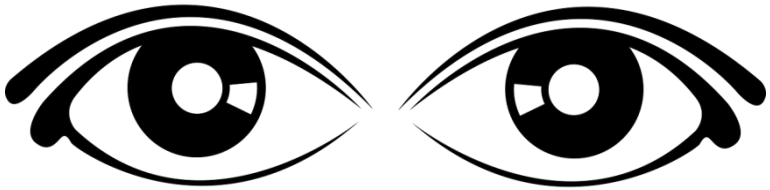
Необходимо для:

- Отображения каждого этапа в потоке создания ценностей
- Выявления потерь и их источников
- Определить места в потоке неудовлетворяющие требованиям заказчика
- Выработки единого понятийного языка для всех участников процесса
- Определить области для улучшения процесса
- Принятия правильных управленческих решений для оптимизации процесса



Картирование. Правила проведения

1. Увидеть всё своими глазами.



2. Достоверно отобразить данные.



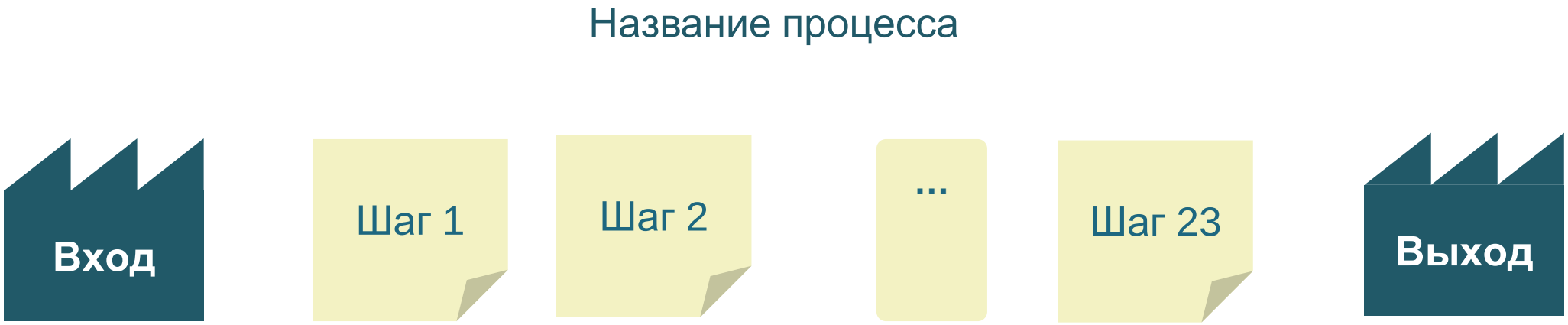
3. Фиксировать все выявленные проблемы.



Сбор информации

Вопросы о происходящем	Поток создания ценности	
	Продукт/услуга	Информация
Что?		
Когда?		
Как много/часто?		
Кто?		
Куда? Откуда?		
Как?		

Картирование.
Этапы при построении карты процесса



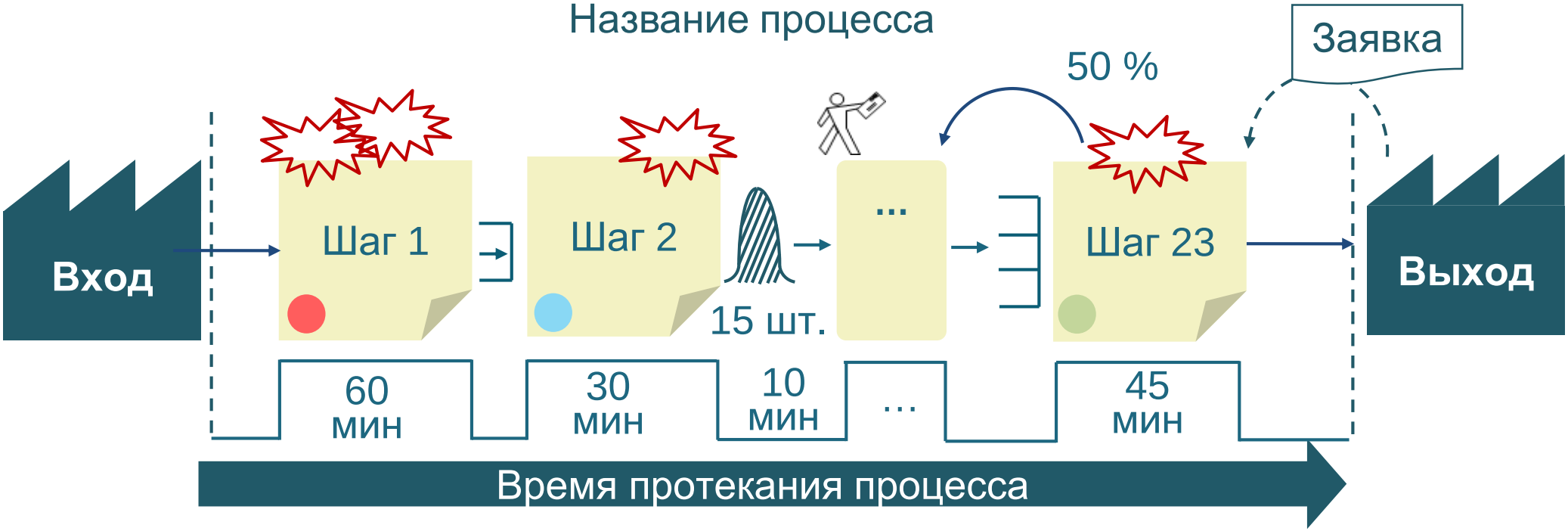
1. Напишите на карте название рассматриваемого процесса
2. Определите вход и выход процесса
3. Между входом и выходом обозначьте шаги процесса (все виды выполняемых работ в процессе)

Картирование.
Этапы при построении карты процесса



4. Нанесите все необходимые обозначения о способах передачи материалов/информации, очередности поступления в обработку, повторной обработке, количестве незавершенного производства
5. Добавьте измеримые показатели, необходимые для анализа (ед., шт., упаковки, комплекты и т.д.)

Картирование.
Этапы при построении карты процесса



6. На временную шкалу нанесите время каждого шага и время ожидания между шагами, определите общее время протекания процесса
7. Определите, к какой работе относится каждый этап: значимая, незначимая работа или потери
8. Обозначьте выявленные проблемы

Картирование.
Матричный способ отображения

ПСР ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Карта текущего состояния потока выдачи паспорта в УФМС

Время транспор-тировки					0,05ч		0		0,05ч		0,1ч
Время ожидания	0,25ч		0,5ч				0,5ч				1,25ч
Время Протекания процессов		0,2ч		0,2ч		0,1ч	---------	0,15ч		0,12ч	0,77ч
Заказчик	Очередь 1-2 чел.										0,5ч
Инспектор №1		Прием документов, выдача расписки	Документы 5 компл.	Занесение данных в элект. базу	Документы 5 компл.					Выдача документов	0,57ч
Инспектор №2						Проверка документов	Документы 5 компл.	Изготовление паспорта	Документы 5 компл.		0,30ч
УВД							Проверка данных				0,5ч +
Паспорт старый		1		2		3					
Военный билет		1		2		3					
ФОТО		1						1			
Паспорт новый										1	

Картирование.
Матричный способ отображения

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

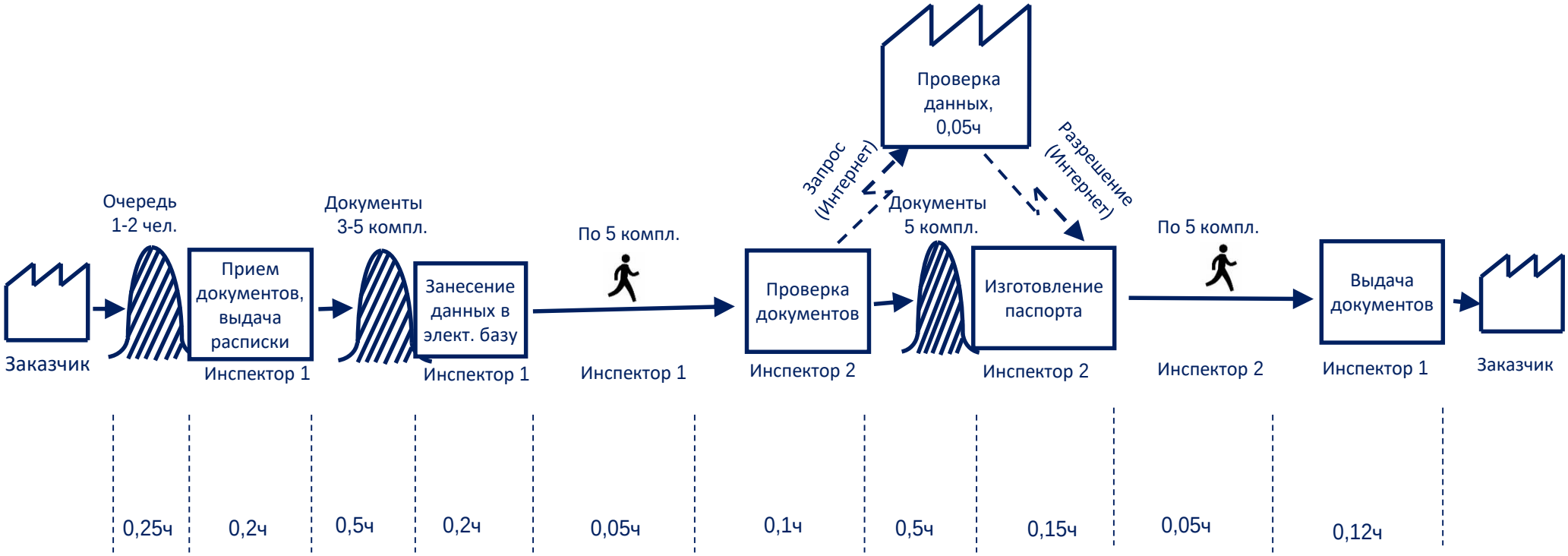
АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Схема движения инспекторов (диаграмма спагетти)



Пример линейного вида карты потока

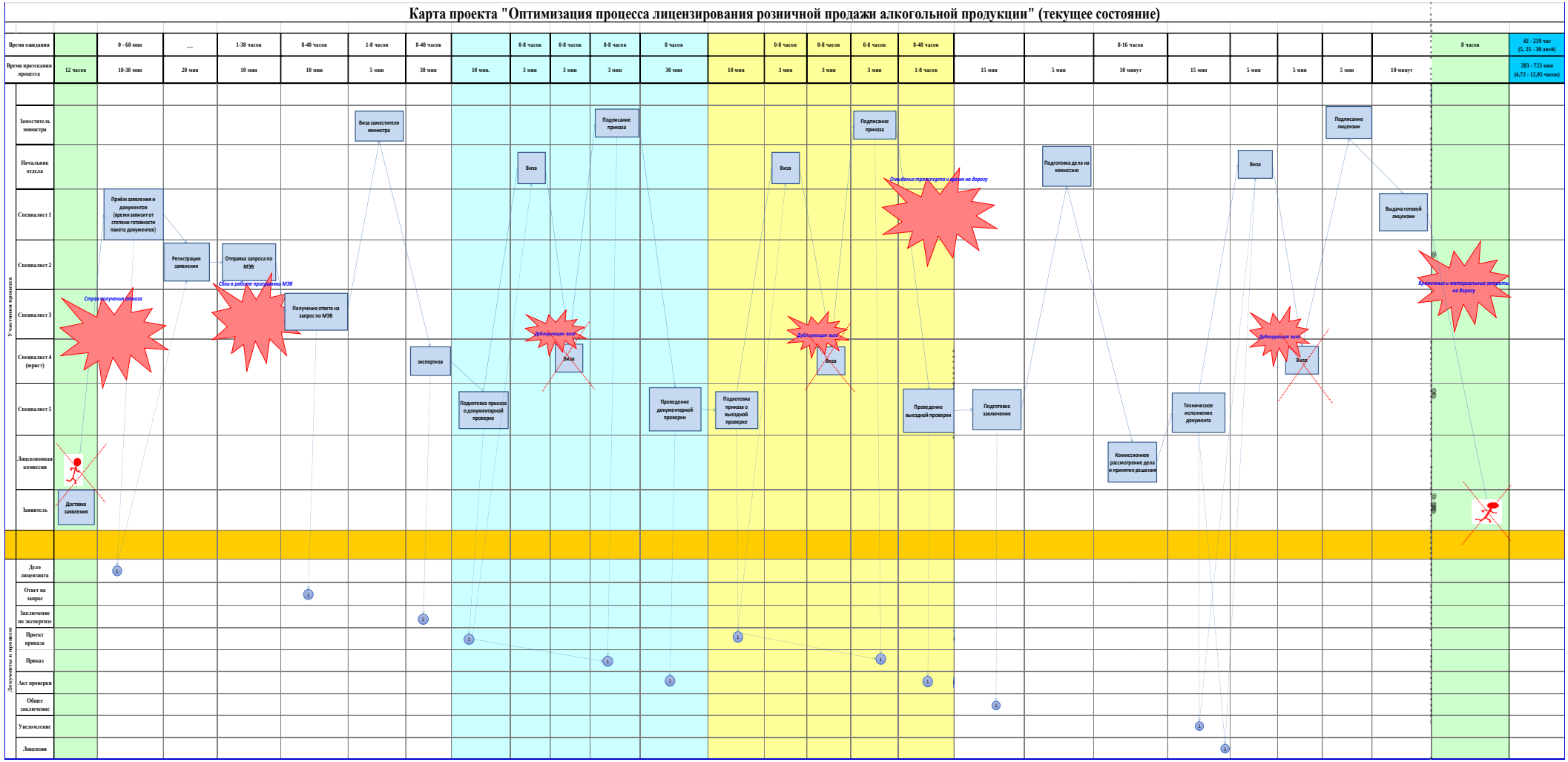
Карта текущего состояния потока выдачи паспорта в УФМС



Пример.
Матричный способ отображения

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

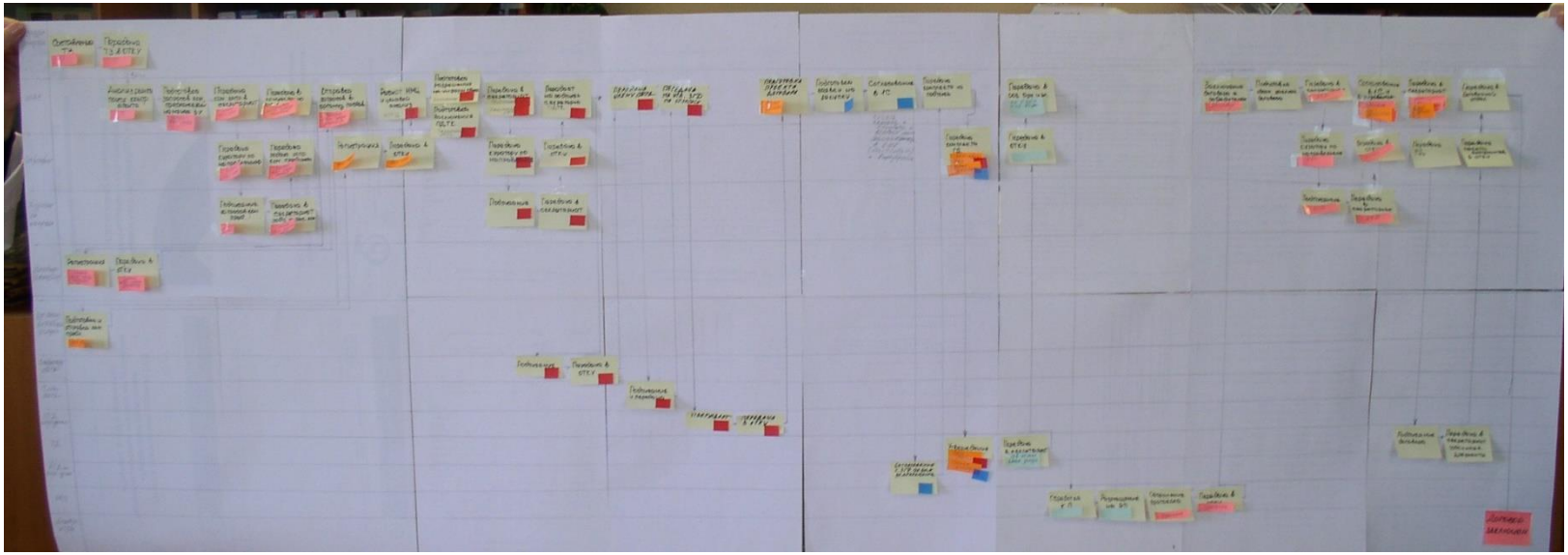


Картирование. Примеры карт процесса

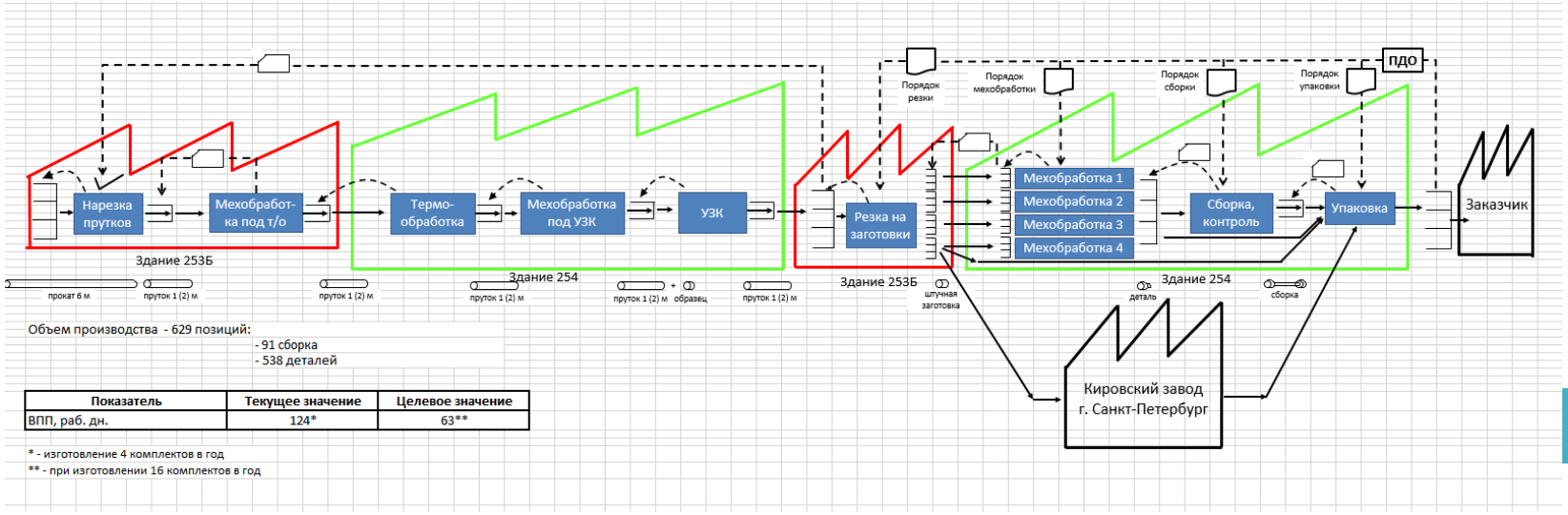
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Карта, созданная рабочей группой



Электронный вид карты



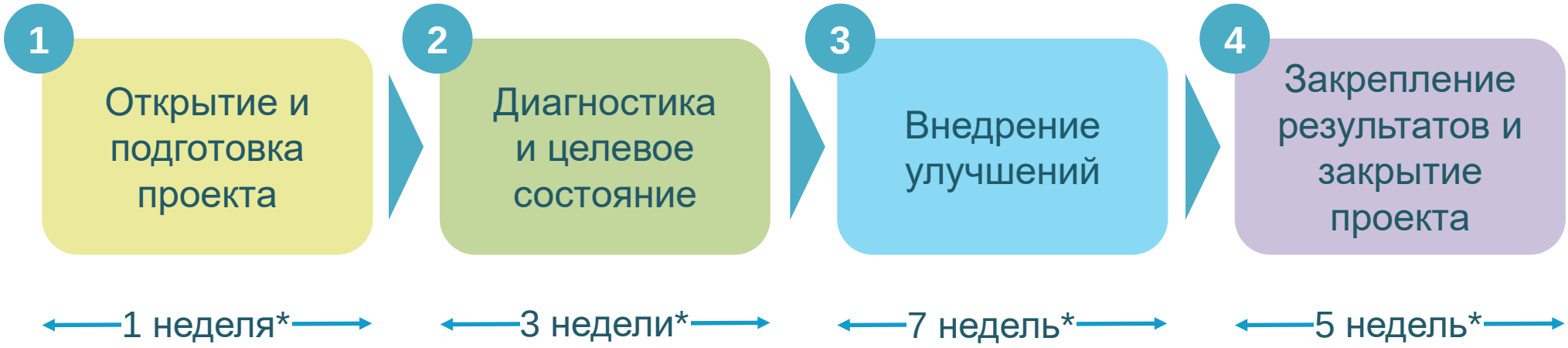
Объем производства - 629 позиций:
- 91 сборка
- 538 деталей

Показатель	Текущее значение	Целевое значение
ВПП, раб. дн.	124*	63**

* - изготовление 4 комплектов в год
** - при изготовлении 16 комплектов в год

Процесс реализации проекта

4-ре последовательных фаз



* Рекомендованные сроки

Фаза № 1
«Открытие и подготовка проекта»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

1 Открытие и подготовка ПСР-проекта

Этапы

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

** Для офисных процессов

Этап 1.1 «Определение проблемы и выбор темы проекта»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Процесс не удовлетворяет внутренних или внешних заказчиков (жалобы, отрицательные отзывы…)
2. Процесс является повторяющимся
3. Сформулировать приоритетную проблему, которую необходимо решить в рамках реализации проекта
4. Рассмотреть все процессы, в которых присутствует/возникает данная проблема
5. Выбрать процесс для оптимизации за счет реализации проекта
6. Проверьте соответствие целей проекта целям предприятия и показателям эффективности



Результат этапа:

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

Этап 1.2 «Определение периметра проекта и границ процесса»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Определить конечный результат процесса
2. Определить границы процесса/фрагмента процесса, в котором будут проводиться улучшения и замеры целевых показателей
3. Определить периметр проекта, какие структурные подразделения затрагиваются при реализации проекта
4. Указать заказчика процесса
5. Указать владельца процесса



Результат этапа:

- определены периметр проекта и границы процесса
- указаны заказчик и владелец процесса

Этап 1.3 «Анкетирование заказчиков № 1»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Определить список ключевых заказчиков процесса (не менее 10 человек)
2. Разработать и направить заказчикам анкету для заполнения
3. Собрать заполненные анкеты
4. Проанализировать комментарии заказчиков
5. Разместить на стенде проекта сводные результаты анкетирования
6. Обязательно дать обратную связь заказчикам процесса



Результат этапа:

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

Анкетирование №1 заказчиков процесса (сводная)
«Согласование решений о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

	Вопросы	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
	Баллы	1	2	3	4
Процесс	1 Удовлетворены ли Вы в целом работой процесса?		3,6		
	2 Является ли процесс для вас простым и понятным?		1,8		
	3 Является ли длительность процесса для вас оптимальной?		2,5		
Поддержка пользователей процесса	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)?		2,6		

Итого: **средний балл** 3,1

Комментарии	
В случае ответа "Нет"/ "Скорее нет" – прокомментируйте.	Большое кол-во регламентов без нормативных сроков, что приводит к критическим колебаниям времени согласования.
Опишите предложения по совершенствованию процесса?	Ввести нормативы на этапы согласования с предприятиями ГК «Росатом».

ПРИМЕЧАНИЯ:

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

Этап 1.4 «Разработка карточки проекта»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Заполнить шаблон карточки проекта
2. Согласовать и утвердить карточку проекта



Результат этапа:

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

Пример заполнения 1 блока карточки проекта

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

1. Вовлеченные лица и рамки проекта

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

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

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

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

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

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

.



Пример заполнения 2 блока карточки проекта

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

2. Обоснование выбора

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

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



Пример заполнения 3 блока карточки проекта

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

3. Цели и плановый эффект

Наименование показателя	Текущий показатель	Целевой показатель
Время протекания процесса подтверждения технологии заделки труб в трубных досках, дни	190	101
Количество необходимых моделей для подтверждения технологии заделки, шт.	109	20



Пример заполнения 4 блока карточки проекта

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

4. Ключевые события проекта

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



Ключевые ошибки при заполнении карточки проекта

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

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

Этап 1.5 «Анализ заинтересованных сторон. Формирование команды проекта»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

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



Результат этапа:

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

Этап 1.6 «Разработка графика этапов проекта»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

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



Результат этапа:

- составлен график этапов проекта
- подготовлены материалы для стартового совещания рабочей группы

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

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

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



Результат этапа:

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

Этап 1.8 «Организация информационного стенда проекта»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Определить место размещения информационного стенда проекта
2. Определить способ для визуализации ключевой информации по проекту, разместить ее на информационном стенде проекта
3. Установить правила заполнения и использования информационного стенда проекта, назначить ответственного за обновление информации о результатах проекта



Результат этапа:

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

Фаза № 2
«Диагностика и целевое состояние»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

2 Диагностика и целевое состояние

Этапы

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

*** ПА – производственный анализ

Этап 2.1 «Разработка карты процесса текущего состояния»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Разработать карту текущего состояния процесса в соответствии с методикой картирования
2. Указать показатели в целом по текущему состоянию процесса
3. Указать все проблемы, выявленные в ходе анализа карты текущего состояния процесса



Результат этапа:

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

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

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Организовать сбор фактических данных по длительности этапов процесса и другим показателям процесса
2. Проанализировать данные показателей относительно целей проекта и относительно друг друга
3. Выявить и зафиксировать отклонения
4. Определить коренные причины отклонений
5. Предложить решения по устранению коренных причин
6. Организовать ведение ПА для каждого улучшаемого показателя процесса
7. Разместить результаты замеров на информационном стенде проекта



Результат этапа:

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

Этап 2.3 «Разработка карты процесса идеального и целевого состояния»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Сформировать идеальное представление об улучшаемом процессе
2. Сравнить идеальное представление с текущим состоянием процесса
3. Зафиксировать дополнительные проблемы текущего процесса не позволяющие создать идеальный процесс
4. Провести анализ проблем, выявленных при картировании в текущем состоянии
5. Предложить реальные решения по улучшению текущего состояния процесса
6. Разработать карту процесса целевого состояния
7. Указать показатели в целом по процессу целевого состояния



Результат этапа:

- Разработана карта идеального состояния процесса
- Разработана карта целевого состояния процесса для визуализации состояния процесса на момент завершения проекта

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

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Сформировать план мероприятий достижения целевого состояния и целевых показателей процесса
2. Оценить вклад каждого предлагаемого решения в достижение целевых показателей проекта
3. Провести обсуждение плана мероприятий достижения целевого состояния с исполнителями и заказчиком/ами процесса



Результат этапа:

- разработан план мероприятий, влияющих на достижение целей проекта, и согласован с ответственными лицами
- все заинтересованные лица проинформированы о запланированных изменениях согласно плану мероприятий
- проведена оценка достаточности предлагаемых решений, направленных на достижение результатов проекта

Шаблон плана мероприятий достижения целевого состояния процесса

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

п/п	Проблема	Коренная причина	п/п	Мероприятие	Исполнитель	Срок	Эффект

Фаза № 3
«Внедрение улучшений»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

3 Внедрение улучшений

Этапы

- 3.1 Совещание по защите подходов внедрения
- 3.2 Внедрение мероприятий по достижению целей проекта
- 3.3 Ведение производственного контроля
- 3.4 Обучение участников проекта
- 3.5 Разработка корректирующих мероприятий

Этап 3.1 «Совещание по защите подходов внедрения»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Подготовить план встречи
2. Подготовить информационные, презентационные материалы для встречи
3. Пригласить заказчика/ов процесса и заказчика проекта, участников команды проекта
4. Провести совещание
5. Получить обратную связь от заказчика/ов процесса и заказчика проекта
6. При необходимости провести доработку целевого состояния процесса
7. Приступить к реализации плана мероприятий



Результат этапа:

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

Этап 3.4 «Обучение участников процесса»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Определить перечень и содержание тем для обучения участников улучшаемого процесса и закрепления изменений
2. Определить ответственных, участников, сроки и место обучения
3. Разработать план обучения
4. Провести обучение



Результат этапа:

- обучение участников улучшаемого процесса проведено

Этап 3.2, 3.3, 3.5 «Реализация плана мероприятий»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Разместить план мероприятий на информационном стенде проекта
2. Провести обучение участников проекта
3. Проводить мониторинг реализации плана с детализацией мероприятий по шагам и выполнения задач конкретными исполнителями
4. Вести ПА эффектов от реализации мероприятий
5. Разрабатывать план корректирующих мероприятий при не достижении целевых показателей



Результат этапа:

- проведено обучение участников проекта
- проводится мониторинг реализации плана мероприятий
- Проводится анализ полученных результатов реализованных мероприятий

Фаза № 4 «Закрепление результатов и закрытие проекта»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

4 Закрепление результатов и закрытие проекта

Этапы

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

** Для офисных процессов

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

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Организовать сбор фактических данных по длительности этапов процесса после улучшения
2. Проанализировать данные показателей относительно целей проекта и друг друга
3. Выявить отклонения
4. Определить коренные причины отклонений
5. Предложить решения по устранению коренных причин
6. Провести ПА № 2 для каждого улучшаемого показателя процесса
7. Разместить результаты замеров на информационном стенде проекта



Результат этапа:

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

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

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

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



Этап 4.2 «Анкетирование заказчиков № 2»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Направить заказчикам анкету с указанием целей и срока анкетирования
2. Собрать заполненные анкеты и рассчитать средний уровень удовлетворенности заказчиков процесса
3. Проанализировать комментарии заказчиков, в них могут быть предложены мероприятия по дальнейшему улучшению процесса
4. Разместить на информационном стенде проекта сводные результаты анкетирования
5. Дать обратную связь заказчикам процесса



Результат этапа:

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

Этап 4.3 «Закрепление результатов проекта в стандартах»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Определить нормативные документы, в которые необходимо внести корректировки для фиксации достигнутых улучшений
2. Внести необходимые изменения в нормативные документы
3. Разработать новый нормативный документ, если такого не существует
4. Проинформировать/ознакомить, всех заинтересованных лиц с изменениями документах. Организовать и провести обучение заинтересованных участников новым методам работ



Результат этапа:

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

Этап 4.4 «Оценка результатов проекта и проведение завершающего совещания»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Пригласить на завершающее совещание заказчика процесса, заказчика проекта и членов команды проекта
2. Подготовить итоговые информационные материалы проекта
3. Провести защиту результатов проекта. По итогу принимается решение о закрытии/ продолжении проекта
4. **Определить сроки проведения ПА № 3!**
5. Выпустить протокол



Результат этапа:

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

Этап 4.5 «Обратная связь и поощрение»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Основные шаги:

1. Определить наиболее активных (ключевых) участников проекта
2. Принять решение о поощрении участников проекта
3. Определить и реализовать мероприятия по обратной связи и поощрению участников проекта



Результат этапа:

- проведены мероприятия по обратной связи и поощрению участников проекта

Примеры



Платформа развития ПСР

http://platformapsr.ru/

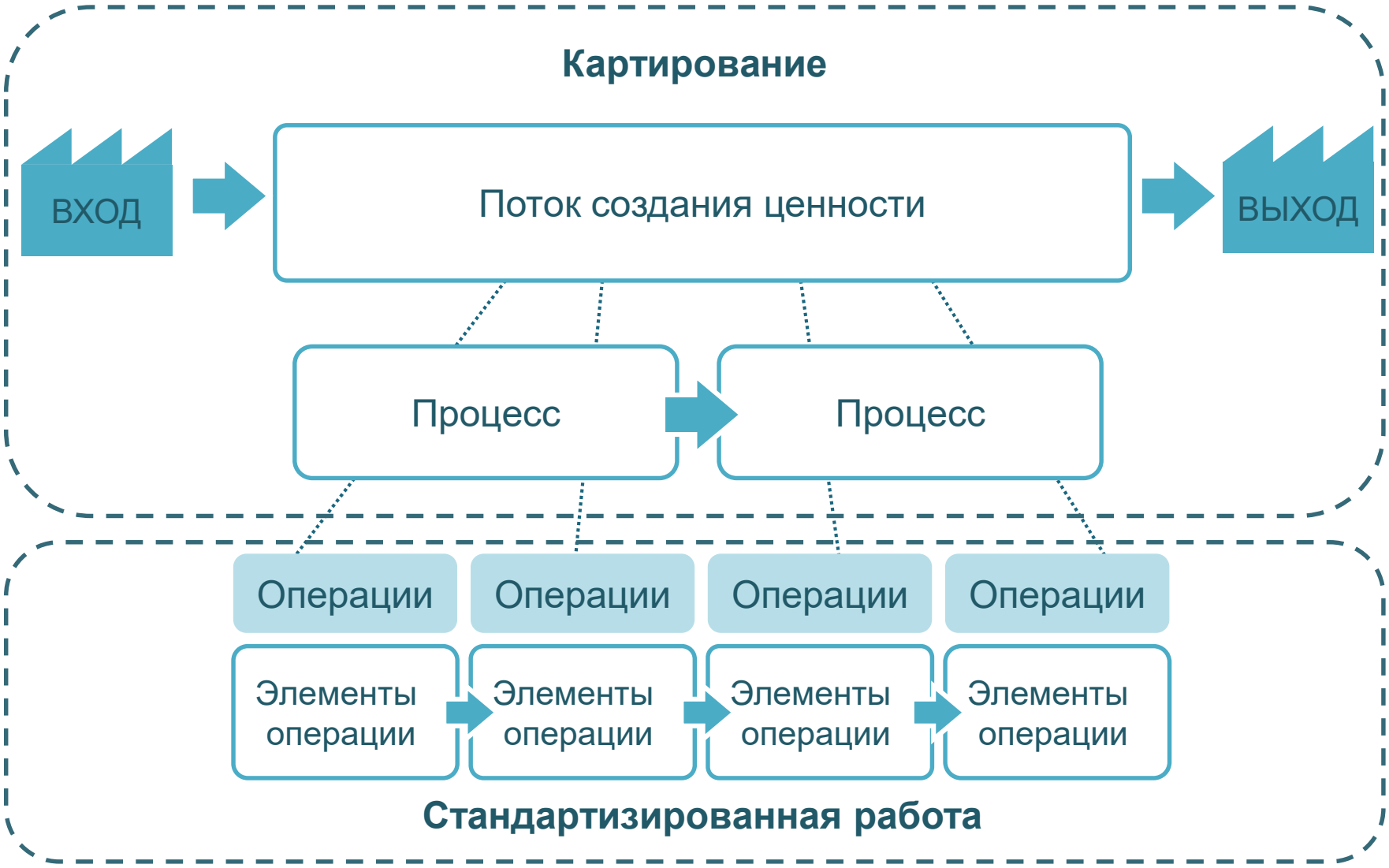
Инструменты

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА



Инструменты



Инструменты

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Инфоцентр
– инструмент декомпозиции целей, используемый для визуального менеджмента производственно-экономических и управленческих процессов, который позволяет выявлять проблемы и повышать скорость принятия управленческих решений за счёт эффективных производственных совещаний и быстрых коммуникаций



ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМ

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

8 шагов решения проблем





Спасибо за участие!