



РОСАТОМ

Для руководства к применению



ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Как выбрать ПСР-проект? «Шпаргалка» для будущего руководителя проекта

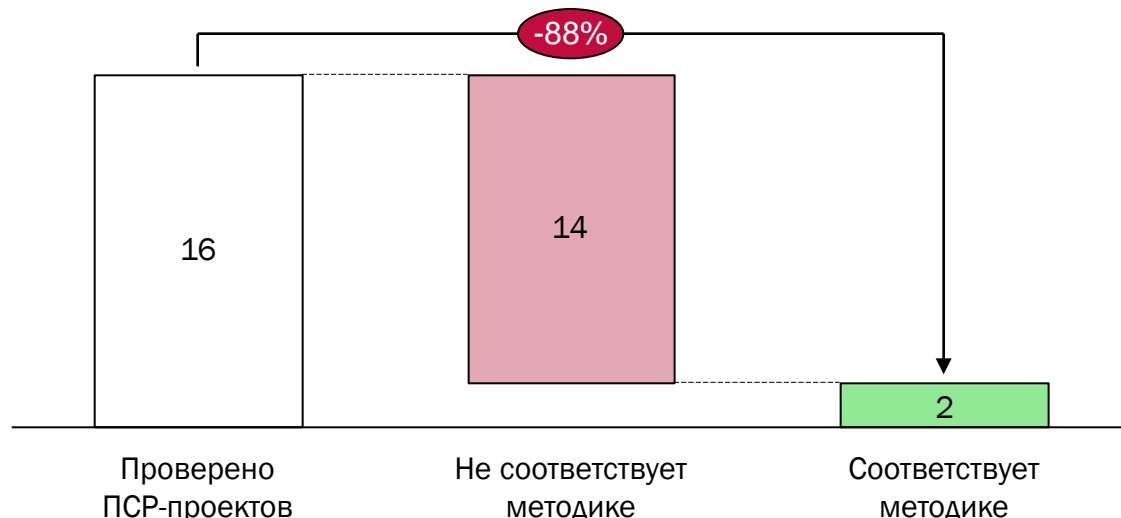
г. Москва
июль 2016

«Руководитель, который не владеет инструментами ПСР и лично не занимается ПСР-проектами – профнепригоден. С 2015года - это будет отсекающим условием для включения в кадровый резерв и повышения в должности. Считайте это моим требованием как Генерального директора»

С.В. Кириенко
19.09.2014

* Результат «предвизитов» РППК по предприятиям кандидатам/лидерам в 2016 году

На основании двух «предвизитов»:



* Справка по 2015 году:

Было открыто более 680 ПСР-проектов. С точки зрения соответствия методики реализации ПСР-проекта, только 10% этих проектов были согласованы с первого раза

Основные проблемы низкого качества реализуемых ПСР-проектов:

- ПСР-проекты не направлены на оптимизацию процессов, часто имеют готовое решение.

Причина:

Отсутствии понимания принципов и способов выбора темы ПСР-проекта

- Цели ПСР-проектов не амбициозны и не связаны с бизнес целями предприятия.

Причина:

Цели и масштаб проекта не соответствует уровню руководителя. Цели не защищаются у вышестоящего руководителя

- Низкое качество реализации ПСР-проектов

Причина:

ПО ПСР предприятия не обеспечивает методологическую поддержку при реализации ПСР- проектов

- Отклонение от сроков реализации ПСР-проекта и поставленных целей.

Причина:

Результаты ПСР-проектов не защищаются у вышестоящего руководителя

Степень влияния шпаргалки на причины:



- Полное влияние



- Влияние отсутствует



Основные способы определения темы для личного ПСР-проекта



Источники :	Пример:	«Ход мыслей» :	Пример ПСР-проекта:	Пример НЕ ПСР-проекта:
<p>1 <u>Карта КПЭ</u></p> <p>1.1. В карте КПЭ есть показатели связанные с необходимостью оптимизации процесса (производственного или офисного)</p> <p>1.2. Вышестоящий руководитель поставил Вам амбициозную цель по показателю (КПЭ), и Вы считаете, что достижение данного показателя «привычными» способами не реалистично</p>	<p><u>КПЭ:</u> Увеличение производительности оборудования на 30%</p> <p><u>КПЭ:</u> Снижение затрат на командировочные расходы предприятия по сравнению с предыдущим годом (на 30%)</p>	<p>Определите, что влияет на производительность:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Персонал; - Оборудование; - Ресурсы; - Технологии - ... <p>- Примените принцип Парето (20/80), для определения основных источников затрат. -Выберите процесс (процессы) который влияет на определенные источники затрат. (шаг 1.1. методических рекомендации реализации ПСР-проекта. -Определитесь с темой (темами) Вашего личного ПСР-проекта, его границами и периметром.</p> <p><u>Например:</u> после анализа Вы определили, что >30% командировочного лимита уходило на поездки отдела метрологии для поверки инструмента и др. (это проблема достойная ПСР-проекта)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Снижение времени протекания процесса (ВПП) выполнения ППР /ТО 1 основного технологического оборудования цеха № 56 ▪ Оптимизация процесса доставки комплектующих в цех № 56 со склада №12 ▪ Оптимизация процесса поверки инструмента отделом метрологии 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Автоматизация системы планирования и контроля производственной программы ▪ ... ▪ Снижение затрат на командировки сотрудников предприятия ▪ Снижение затрат на командировки отдела метрологии ▪ ...
<p>2 <u>Дерево целей</u></p> <p>2.1. Как правило не все зоны Вашей ответственности попадают в карту КПЭ, т.к. количество КПЭ ограничено. В дереве целей Вам могут быть декомпозированы показатели, не включенные в карту КПЭ, но требующие применения проектного подхода.</p>	<p><u>КПЭ:</u> Снижение затрат на производство продукции.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p><u>Декомпозированный показатель (3 уровня) не включенный в КПЭ:</u> Снижение производственных площадей</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Распределите площади на зоны: хранения; зоны выполнения производственных задач, отдыха, выполнения ремонтных, подготовительных работ; - Определите эффективность использования производственных площадей; - Определите первопричины текущего состояния (например: неравномерная поставка оборудования и ТМЦ увеличивает площади складского хозяйства) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оптимизация процесса закупки и поставки оборудования и ТМЦ на склады предприятия ▪ Оптимизация процесса доставки комплектующих в цеха <p><i>Возможные цели проекта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ВПП; - Ритмичность поставки; - Площади; - Запасы; - Затраты на содержание. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Снижение производственных площадей предприятия

Источники : **Пример:** **«Ход мыслей» :** **Пример ПСР-проекта:** **Пример НЕ ПСР-проекта:**

3 Производственные потоки (проблемы потоков)

3.1. Стратегия развития производственных потоков

- Стратегия развития производственного потока - это набор мероприятий/направлений с оценкой влияния на общий результат. Набор мероприятий или мероприятие – может стать ПСР-проектом, если только задача не имеет готового решения. Например мероприятия стратегии: Организация логистики внутри потока (включая завоз сырья и вывоз таблеток) – может превратиться в ПСР-проект; Сокращение размера партии порошка, загружаемой в смеситель.(с 8 до 4 контейнеров) при использовании системы "Поток« - готовое решение.

- Выберите мероприятие из стратегии развития производственного потока в зоне вашей ответственности, убедитесь, что мероприятие не является готовым решением или предметом автоматизации, определите процесс и тему вашего личного ПСР-проекта

▪ Оптимизация процесса логистики внутри потока (включая завоз сырья и вывоз таблеток)

▪ Сокращение размера партии порошка, загружаемой в смеситель.(с 8 до 4 контейнеров) при использовании системы "Поток«

3.2. «Заказ от производства»
Даже если нет стратегии развития производственных потоков, то все равно существует множество проблем, которые мешают оптимизировать поток (сделать «образец»)

- При оптимизация производственного потоков, появляются различные проблемы, решение которых не лежит в области ответственности руководителя производства. Решение подобных проблем, является «Заказом от производства» и имеют высокий приоритет для инициации ПСР-проекта.
Примеры проблем:
- Отсутствие квалифицированного персонала;
- Отсутствие инструмента;
- Длительное время оформления сопроводительной документации;
- ...

- Проанализируйте «заказ от производства», определите системность существования проблемы и последствия ее проявления (влияние на бизнес-показатели), определите процесс (процессы), который влияет на выявленные проблемы (шаг 1.1. методических рекомендации реализации ПСР-проекта).
- Определитесь с темой (темами) Вашего личного ПСР-проекта, его границами и периметром.

▪ Оптимизация процесса повышения квалификации, аттестации и допуска к самостоятельной работе сотрудников предприятия
▪ Оптимизация процесса снабжения инструментом производственных участков
▪ ...

▪ Обучение персонала смежным профессиям
▪ Повышение квалификации персонала
▪ Закупка инструмента для оснащения производственных участков

Важно:
т.к. проекты решают проблемы в процессах направленных на обеспечение производства, то каждый из таких проектов будет в полной мере влиять на бизнес цели предприятия. В таком случаи оценить влияние будет проще, т.к. проблема на входе должна быть оцифрована.



Основные способы определения темы для личного ПСР-проекта



РОСАТОМ

Источники :

Пример:

«Ход мыслей» :

Пример ПСР-проекта:

Пример **НЕ** ПСР-проекта:

4 Мнение заказчиков (клиентов)

4.1. Существует большое количество замечаний к результатам Ваших процессов со стороны внутреннего или внешнего заказчика (клиента)

- Письмо от внутреннего клиента: «Уважаемый, Иван Иванович! Не в первый раз прошу разобраться с причинами отказа мне в оказании услуг по изготовлению печатной продукции в копировально-множительном центре»

-Постоянно поступающие рекламации от внешних клиентов и т.д.

- Определить, на сколько предъявленная проблема системна (повторяемая), и в каком процессе (процессах) она возникает, необходимо провести анкетирование заказчиков процесса (не менее 10) в соответствии с методическим рекомендация реализации ПСР-проекта, для подтверждения существования проблемы

- Определите первопричины текущего состояния (например: длительный процесс обеспечения расходными материалами копировально-множительного центра)

▪ Оптимизация процесса обеспечения расходными материалами копировально-множительного центра для выполнения заявок в срок

▪ Автоматизация системы мониторинга и контроля выполнения заявок копировально-множительного центра

5 Доска решения проблем

5.1 Довольно часто на доске решения проблем (любого уровня) появляются проблем, решение которых не лежит на поверхности. Устранение подобных проблем требуют системного и проектного подхода.

Проблема: «Постоянное ожидание крана №14 для установки заготовки на станок №235»
Токарь 5 раз. – Петров П.И.

- Определите, на сколько проблема системна, часто повторяющаяся, массовая, на что влияет (показатели производства, клиенты ...)

- Определите первопричины проблемы и процесс (процессы) в котором «живет» данная проблема (шаг 1.1. методических рекомендации реализации ПСР-проекта. -
- Определитесь с темой (темами) Вашего личного ПСР-проекта, его границами и периметром.

Например:

Кран приходится ждать сотрудникам предприятия для выполнения основных производственных задач, из-за процесса разгрузки ТМЦ поступившего со склада, ТМЦ со склада приходит ежедневно и в разное время, при этом машину с ТМЦ задерживать нельзя, данная работа является приоритетной

▪ Оптимизация процесса логистики доставки ТМЦ (в том числе сырья и материалов) на производственные участки предприятия.

▪ Создание дополнительного (промежуточного) склада на базе склада №135 для снижения нагрузки крана №14

▪ Организация процесса закупки и установки дополнительного крана (№14А) для выполнения производственных заданий



Основные способы определения темы для личного ПСР-проекта



Источники :

Пример:

«Ход мыслей» :

Пример ПСР-проекта:

Пример **НЕ** ПСР-проекта:

6 Фабрика идей (система подачи предложений по улучшению)

6.1. Как правило в систему «Фабрика идей» попадает множество уже готовых решений и основной задачей является внедрение предложенного улучшения. Но если внедрение предложения требует существенного изменения какого-либо процесса и необходимо провести всесторонний анализ влияния изменений, это возможно выполнить в рамках ПСР-проекта.

Проблема:

- Долго меняют расходные материалы в принтерах предприятия до 8 часов.

Предлагаемое решение:

- Купить большее количество картриджей и других расходных материалов на склад предприятия для обеспечения своевременной замены расходных материалов сотрудникам предприятия

- Оцените, как предложенное ППУ повлияет на процесс, клиентов и т.д.
- Определите, поданное ППУ это готовое решение, или его внедрение требует более тщательной проработки и определения степени влияния на текущее состояние процесса
- Выберите процесс (процессы) на которое влияет ППУ
- Определитесь с темой (темами) Вашего личного ПСР-проекта, его границами и периметром

▪ Оптимизация процесса замены расходных материалов в печатной технике предприятия от поступления заявки до задачи работ заказчику (с учетом процесса закупки картриджей в моменты отсутствия их на складе ТМЦ)

▪ Увеличение эффективности сотрудников ИТ отдела
▪ Организация процесса приоритезации заявок от заказчиков расходных материалов

7 Статистические и аналитические данные (в том числе информация из Информационного центра)

По аналогии с Инициацией проекта от КПЭ **1** Любые статистические данные (в том числе размещаемые на Информационном центре), могут вам подсказать тему вашего личного ПСР-проекта (проблемы в Безопасности производства, качества продукции, в исполнении заказов, в затратах, в культуре производства, персонала, не достижения показателей и целей)

Важно: помните, что ПСР-проект это проект, направленный на оптимизацию процесса!

...

....