

# Методика реализации ПСР-проектов

Рабочая тетрадь участника

ФИО участника

## Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| РАЗДЕЛ 1. ЕДИНОЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ | 4 |
| Термины и определения | 5 |
| Понятия «проект» и «ПСР-проект» | 6 |
| Ориентиры при выборе темы для ПСР-проекта | 8 |
| РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ | 10 |
| Треугольник управления проектами изменений | 11 |
| Популярные причины сопротивления изменениям | 13 |
| Реакция человека на изменения. Кривая Кюблер-Росс | 14 |
| Модель управления изменениями ADKAR | 16 |
| Барьерная точка в модели ADKAR | 21 |
| Особенности применения модели ADKAR | 23 |
| РАЗДЕЛ 3. ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ ПСР-ПРОЕКТА.  ФАЗА № 1 «ОТКРЫТИЕ И ПОДГОТОВКА ПСР-ПРОЕКТА» | 24 |
| Общая информация | 25 |
| Этап 1.1 «Определение проблемы и выбор темы проекта» | 26 |
| Этап 1.2 «Определение периметра проекта и границ процесса» | 28 |
| Этап 1.3 «Анкетирование заказчиков № 1» | 31 |
| Этап 1.4 «Разработка карточки ПСР-проекта»» | 33 |
| Ключевые ошибки при заполнении карточки ПСР-проекта | 39 |
| Этап 1.5 «Анализ заинтересованных сторон. Формирование команды проекта» | 41 |
| Этап 1.6 «Разработка графика этапов проекта» | 43 |
| Этап 1.7 «Проведение стартового совещания и выпуск ОРД о реализации проекта» | 45 |
| Этап 1.8 «Организация информационного стенда» | 47 |

|  |  |
| --- | --- |
| РАЗДЕЛ 4. ФАЗА № 2 «диагностика и целевое состояние» | 49 |
| Общая информация | 50 |
| Этап 2.1 Разработка карты процесса текущего состояния | 51 |
| Этап 2.2 «Сбор фактических данных (ПА № 1)» | 53 |
| Этап 2.3 «Разработка карты процесса целевого состояния (и идеального - для проектов по оптимизации потоков» | 55 |
| Этап 2.4 «Определение путей достижения целевого состояния и целевых показателей» | 57 |
| Этап 2.5 «Анализ влияния предлагаемых решений и оценки рисков» | 61 |
| Раздел 5. фаза № 3 «внедрение улучшений» | 63 |
| Общая информация | 64 |
| Этап 3.1 «Совещание по защите подходов внедрения» | 65 |
| Этап 3.2 «Разработка плана мероприятий» | 67 |
| Этап 3.3 «Внедрение мероприятий по достижению целей проекта» | 72 |
| Этап 3.4 «Обучение участников процесса» | 72 |
| РАЗДЕЛ 6. ФАЗА № 4 «ЗАКРЕПЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА» | 74 |
| Общая информация | 75 |
| Этап 4.1 «Мониторинг достигнутых результатов (ПА № 2)» | 76 |
| Этап 4.2 «Анкетирование заказчиков № 2» | 80 |
| Этап 4.3 «Закрепление результатов проекта в стандартах» | 82 |
| Этап 4.4 «Оценка результатов проекта и проведение завершающего совещания» | 83 |
| Этап 4.5 «Обратная связь и поощрение» | 87 |
| **ЗАКЛЮЧЕНИЕ** | 89 |
|  |  |

Информация по тренингу размещена

на Информационном сайте НВ АЭС/Главная страница/ПСР/Обучение

**Раздел 1.**

**Единое информационное поле**

## Термины и определения

Для обеспечения типового подхода к процессу реализации как офисного, так и производственного ПСР-проекта, необходимо, чтобы все заинтересованные стороны оперировали единой терминологией, т.е. разговаривали на «одном языке».

## Практическое задание 1 «Термины и определения»



Соотнесите термин с его определением.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Термины** |  | **Определения** |
| Владелец процесса |  | Сотрудники, подразделения или организации, получающие и использующие результаты процесса (клиенты) |
| Заказчик проекта |  | Группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за достижение результатов ПСР-проекта |
| Заказчики процесса |  | Лицо, инициирующее ПСР-проект и заинтересованное в результатах его реализации |
| Команда проекта |  | Мониторинг отклонений по выпуску продуктов или услуг от целевых показателей, осуществляемый на ключевых стадиях процесса с целью выявления коренных причин отклонений и их устранение |
| Карточка ПСР-проекта |  | Начальный и конечный этапы процесса/ фрагмента процесса, в котором будут проводиться улучшения и замеры целевых показателей |
| Производственный анализ |  | Лицо, которое отвечает за достижение целей проекта, руководит процессами планирования, исполнения, контроля, завершения проекта, осуществляет оперативное управление проектом |
| Процесс |  | Все подразделения, отделы, предприятия/ организации, задействованные в процессе |
| Руководитель проекта |  | Руководитель структурного подразделения/ функции, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность |
| Границы процесса |  | Совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата |
| Периметр проекта |  | Паспорт проекта, который составляется перед началом проекта и содержит цель, срок, команду, заказчиков, обоснование выбора и пр. |

Таблица 1.1 – Термины и определения

**Проект** –- комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Определение по ГОСТ Р 54869-2011

## Понятия «проект» и «ПСР-проект»

Последовательность шагов в процессе создания уникального продукта или услуги не очевидна, особенности этапов будут проявляться только по мере отработки технологии, отладки бизнес-процесса.

**ПСР-проект** – проект, нацеленный на оптимизацию повторяющегося процесса или решение конкретных проблем в процессе с применением инструментов производственной системы «Росатома».

Для оптимизации корректнее выбирать уже отлаженный повторяющийся процесс или решать конкретную проблему в имеющемся процессе.

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

Определение по ГОСТ Р 54869-2011

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

**Проект**

**ПСР-проект**

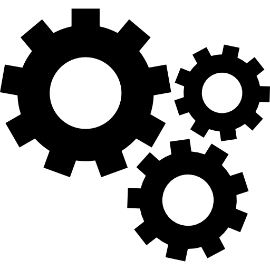
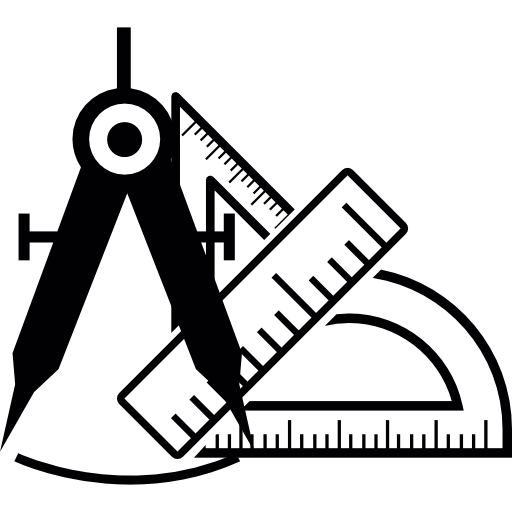


Рис. 1.1 – Понятия «проект» и «ПСР-проект»

## Практическое задание 2 «Определение темы для ПСР-проекта»



Определите, какая из предложенных тем может стать темой для открытия ПСР-проекта:

1. Правка списка одобренных поставщиков путем установления системы контроля и проверки новых поставщиков на международном уровне.
2. Анализ поставок оборудования.
3. Сокращение сроков планового ремонта оборудования.
4. Разработка новой системы мотивации сотрудников.
5. Сокращение текучести персонала.

**Ваши заметки:**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

## Ориентиры при выборе темы для ПСР-проекта

Выбирая процесс для оптимизации за счет реализации ПСР-проекта необходимо руководствоваться следующими ориентирами:

* **процесс соответствует основным задачам, целям и КПЭ подразделения/руководителя.** Данная информация может быть получена из дерева целей предприятия на основании анализа декомпозированных бизнес-показателей, которые влияют на эффективность предприятия/функции. Дерево целей позволяет «дотянуть цепочку» показателей от высшего уровня управления до сотрудника, формирует мост от стратегических целей бизнеса до КПЭ руководителей;
* **процесс не удовлетворяет внутренних и внешних заказчиков.** Первым принципом в декларации о производственной системе «Росатома» является принцип «Будь внимателен к требованиям заказчика», поэтому выбирая процесс для оптимизации, необходимо руководствоваться мнением потребителей результатов процесса;
* **процесс является повторяющимся.** Повторяемость процесса важна на этапе проведения производственного анализа и сбора статистических данных для оценки стабильности процесса и выявления отклонений показателей процесса от целевых значений;
* **процесс является ресурсоемким.** Этот ориентир касается привлечения значительных материальных, информационных, человеческих и других ресурсов для обеспечения работы процесса в текущем состоянии;
* **процесс формализован в нормативном документе (хотя бы частично).** Для того, чтобы понять, как ориентировочно протекает процесс, в самом начале удобнее опереться на теоретическое описание процесса (это может быть технологическая документация, внутренние нормативные документы и т.п.);
* **процесс несекретный.** Данный ориентир призывает нас быть «на шаг впереди» и при выборе процесса задуматься о том, как в дальнейшем будет происходить обмен опытом, демонстрация достигнутых результатов и обучение (при необходимости).

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

Рис. 1.2 – Ориентиры при выборе темы для ПСР-проекта

## Практическое задание 3 «Типичные ошибки при реализации ПСР-проекта»



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

**Ваши заметки:**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |



**Раздел 2.**

**Управление изменениями**

## Треугольник управления проектами изменений

Треугольник управления проектами изменений был разработан Джеффом Хайаттом (Jeff Hiatt), основателем компании Prosci Change Management, являющейся лидером в области управления изменениями.

Будучи инженером он заметил, что два похожих проекта, имея отличные технические решения и команду управления проектами, могут закончиться совершенно по-разному: один полностью достигнет целей, в то время как другой не завершится. Задавшись вопросом «почему?», Джефф Хайатт выявил коренную причину происходящего, которой оказался человеческий фактор.

**Лидерство**

**Управление проектами**

**Управление изменениями**

Достижение

целей проекта

Завершение

проекта в сроки   
и в рамках бюджета

Обеспечение возврата   
на инвестиции в проект

Рис. 2.1 – Треугольник управления проектами изменений

Внутри треугольника управления проектами изменений содержатся критерии, по которым можно судить об успешности проекта, а именно:

* достижение целей проекта – заявленные целевые показатели и плановый эффект на момент завершения проекта должны быть достигнуты;
* завершение проекта в сроки и в рамках бюджета – при реализации проект не вышел за рамки бюджета, обязательства и необходимые мероприятия выполнены в срок;
* обеспечение возврата на инвестиции в проект – вложенные в реализацию проекта ресурсы оправданы, а результаты проекта оцифрованы и переведены в формат «экономического эффекта».

В углах треугольника управления проектами изменений содержатся факторы, влияющие на ход реализации проекта:

* лидерство;
* управление проектами;
* управление изменениями.

На первый взгляд кажется, что для достижения целей проекта достаточно отлично владеть инструментами проектного управления, но если мы посмотрим на треугольник, то увидим, что в его главе находится «лидерство». Этот аспект треугольника «несет в себе» поддержку и ведет нас в правильном направлении при реализации проекта. Команда проекта, команда управления изменениями, руководители и сотрудники — все смотрят на лидеров организации, чтобы понять, почему происходят те или иные изменения, как они соотносятся с тактическими и стратегическими целями предприятия и почему эти изменения приоритетны. Лидерство играет ключевую роль, когда мы хотим, чтобы изменения имели «законную силу». В рамках треугольника лидерство нацелено на два уровня: организационный и проектный. На организационном уровне лидеры отвечают за создание стратегии. На проектном уровне задачей лидеров является наглядное отражение того, как конкретный проект способствует достижению стратегических целей организации.

Левый угол треугольника обозначен как «управление проектами». Этот аспект треугольника сконцентрирован на технической стороне работы с проектами и касается целей, сроков, объемов, ресурсов, проектных решений, методологического сопровождения, разработки и внедрения конкретных улучшений/инструментов для оптимизации/увеличения эффективности процесса/системы, разграничения зон ответственности и развития корпоративной структуры.

Правый угол треугольника обозначен как «управление изменениями»: этот аспект подразумевает применение инструментов, процессов, техник и принципов для управления людьми, командой проекта на пути к желаемому результату. Эта составляющая треугольника управления проектами изменений фокусируется на мотивации сотрудников к принятию необходимых решений и тех изменений, которые они за собой повлекут. Часто именно этот аспект не берется во внимание на стадиях старта и реализации проекта, и даже если проект имеет все шансы на успех (в техническом смысле), то всегда остается вероятность недостижения желаемых результатов.

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

## Популярные причины сопротивления изменениям

По результатам исследования компании «КОМКОН», являющейся одним из лидеров на рынке маркетинговых исследований, типичными причинами сопротивления изменениям являются следующие:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Причины сопротивления изменениям** | **Количество** |
| 1 | боязнь увольнений/сокращений штата | 57% |
| 2 | непонятно, что будет в будущем в связи с изменением | 52% |
| 3 | боязнь, что будет больше работы/обязанностей | 51% |
| 4 | боязнь финансовых потерь | 47% |
| 5 | усиление рутины, бюрократизация | 42% |
| 6 | непонятно, зачем проводятся изменения | 42% |
| 7 | ощущение неорганизованности, «хаоса» | 41% |
| 8 | не хочется что-либо менять вообще, консерватизм | 39% |
| 9 | больше контроля, меньше свободы в решениях/действиях | 35% |
| 10 | сложно освоить новое, боязнь, что не справишься | 33% |

Таблица 2.1 – Популярные причины сопротивления изменениям   
(источник: исследование компании «КОМКОН», 2009 г.)

## Реакция человека на изменения. Кривая Кюблер-Росс

Имя доктора Элизабет Кюблер-Росс известно благодаря ее работе над темами смерти и умирания, оказавшей значительное влияние на современную медицину. В 1969 г. доктор   
Э. Кюблер-Росс описала пять стадий горя в своей книге «О смерти и умирании». Все изменения несут потери в той или иной степени, поэтому данные стадии соответствуют нормальным чувствам человека, который сталкивается с теми или иными личностными или профессиональными изменениями.

Доктор Э. Кюблер-Росс выделила следующие 5 стадий эмоционального реагирования человека на трагические изменения, назвав их защитным механизмом: отрицание, гнев, торг, депрессия, принятие.

Последователи доктора Э. Кюблер-Росс расширили представление об отклике человека, который пытается справиться с изменениями, и представили стадии эмоционального реагирования более детально. Во времени эмоциональный отклик человека можно отобразить в виде графика, отправной точкой в котором является стадия шока. Далее следуют стадии отрицания, гнева, торгов и депрессии. Эта часть графика иллюстрирует состояние, когда энергия человека к внешним действиям, достигнув пика при отрицании, постепенно идет на убыль, достигая минимума на стадии депрессии. Затем следуют стадии размышления, выбора и принятия. Эта часть графика иллюстрирует постепенный рост уровня энергии и способность человека осознанно выходить из зоны комфорта при необходимости.

Время

Моральный отклик

Шок

Отрицание

Гнев

Торги

Депрессия

Размышление

Выбор

Принятие

Завязка

Развитие действия

Развязка

Рис. 2.2 – Кривая Кюблер-Росс

Лидерам, которые являются проводниками изменений, это знание поможет проанализировать на каких стадиях эмоционального реагирования находятся люди, которых они проводят через изменения и, таким образом, скорректировать свои действия при необходимости.

Человеку, переживающему изменения, это знание поможет осознать, на какой стадии эмоционального цикла принятия изменений он находится, и понять, что внутреннее согласие с изменениями приходит постепенно. При этом человек может и не дойти до этапа принятия, снова и снова переживая этапы отрицания, гнева, торгов, погружаясь в депрессию и размышления. Но рано или поздно сделать выбор все равно придется.

Понимание этих стадий помогает

* понимать, что то, что происходит с ними, нормально
* осознавать смысл своих поступков
* осознавать, на какой стадии они находятся, и что принятие изменений приходит постепенно
* понимать поведение того, кого касаются изменения
* определять, на какой стадии человек находится, и в зависимости от этого корректировать свои действия

**Людям, переживающим изменения**

**Проводникам изменений**

Рис. 2.3 – Возможности, которые несет за собой понимание эмоциональных стадий,   
через которые проходит человек, сталкиваясь с изменениями

## Модель управления изменениями ADKAR

Модель управления изменениями ADKAR была разработана Джеффом Хайаттом (Jeff Hiatt), основателем компании Prosci Change Management, и впервые описана в 1998 г. По его мнению, перемены в организации тождественны переменам в поведении персонала, а неудачи при внедрении изменений связаны с тем, что руководители управляют трансформацией организации, не принимая во внимание важность изменения поведения конкретных сотрудников.

Способность применить необходимые навыки и умения

Знания о том,   
как изменяться

Желание участвовать   
и поддерживать изменения

**R**einforcement

Закрепление изменений

**A**bility

**K**nowledge

**D**esire

Осознание необходимости изменений

**A**wareness

Рис. 2.4 – Шаги модели управления изменениями ADKAR

Модель ADKAR состоит из 5 последовательных шагов, которые необходимо пройти человеку, столкнувшемуся с изменениями:

* **A**wareness (узнать);
* **D**esire (захотеть);
* **K**nowledge (научиться);
* **A**bility (смочь);
* **R**einforcement (закрепить).

**Awareness (узнать) – 1-й шаг** означает осознание необходимости изменений. На этом шаге человеку, который проходит через изменения, необходимо ответить себе на вопросы «какова природа изменений?», «почему происходят изменения?», «почему изменения происходят именно сейчас?», «каковы риски не принятия изменений?», «каков уровень осознанности о необходимости изменений у меня лично?».

Факторы, влияющие на успешное прохождение 1-го шага по модели ADKAR:

* восприятие человеком текущего положения дел;
* восприятие человеком проблемы;
* доверие к источнику сообщения о том, что изменение необходимо;
* циркуляция слухов, домыслов, трактовок;
* неоспоримость причин.

**Desire (захотеть) – 2-й шаг** означает персональное желание участвовать и поддерживать изменения. На этом шаге человеку, который проходит через изменения, необходимо ответить себе на вопрос «какой у меня уровень желания поддерживать и лично участвовать в изменениях?».

Факторы, влияющие на успешное прохождение 2-го шага по модели ADKAR:

* природа изменений (в чем суть изменений, и как они повлияют на каждого конкретного человека);
* организационный контекст (восприятие человеком этого контекста);
* своя жизненная и рабочая ситуация;
* индивидуальные мотиваторы человека.

**Knowledge (научиться) – 3-й шаг** означает наличие у людей знаний о том, как изменяться. На этом шаге человеку, который проходит через изменения, необходимо ответить себе на вопрос «какой уровень знаний, умений и навыков у меня есть для того, чтобы пройти через изменения?». На данном шаге людей, которые проходят через изменения, необходимо обучить другим принципам работы, формируя умение работать в соответствии с новыми требованиями.

Факторы, влияющие на успешное прохождение 3-го шага по модели ADKAR:

* исходный уровень знаний о необходимых личностных изменениях в аспекте владения необходимыми знаниями/умениями/навыками;
* способность человека приобретать новые знания;
* наличие необходимых знаний об изменениях;
* наличие ресурсов для образования и обучения.

**Ability (смочь) – 4-й шаг** означает способность (или возможность) применить необходимые навыки и умения. На этом шаге человеку, который проходит через изменения, необходимо ответить себе на вопросы «Какой у меня уровень способностей для того, чтобы начать внедрять изменения на своем рабочем месте после обучения и получения информации о том, как работать по-новому?», «Достаточно ли у меня внешних ресурсов и административной поддержки для внедрения необходимых изменений?».

Факторы, влияющие на успешное прохождение 4-го шага по модели ADKAR:

* психологические барьеры;
* физические способности;
* интеллектуальные способности;
* время, которое есть для развития новых навыков;
* доступность ресурсов для обеспечения возможности применения новых навыков и умений.

**Reinforcement (закрепить) – 5-й шаг** означает закрепление изменений. На этом шаге человеку, который проходит через изменения, необходимо ответить себе на вопросы «Какой уровень закрепления изменений у меня?», «Что именно мне необходимо для закрепления изменений». Мероприятия, которые касаются закрепления изменений, как правило, связаны с положительным эмоциональным подкреплением сотрудников (поощрения, признание), стандартизацией, укреплением корпоративной культуры (единые ценности, цели, объединяющие людей).

Факторы, влияющие на успешное прохождение 5-го шага по модели ADKAR:

* адекватность мер по закреплению для конкретного человека;
* связь мер по закреплению с реально достигнутым прогрессом;
* отсутствие негативных последствий;
* наличие системы отчетности/учета, позволяющей поддерживать закрепление изменений;
* время, которое есть для развития новых навыков;
* доступность ресурсов для обеспечения возможности применения новых навыков и умений.

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

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

Рис. 2.5 – Области применения модели ADKAR

## Практическое задание 5 «Оценка готовности к изменениям по модели ADKAR»

1. Вспомните ситуацию, требующую изменений.
2. Проверьте себя на готовность к переменам:

* Проверьте готовность к изменениям по модели ADKAR, оценив каждый шаг по 5-ти балльной шкале (см. таблицу 2.2)
* Визуализируйте ответ, построив столбчатую диаграмму на основе результатов готовности к изменениям по модели ADKAR (см. таблицу 2.3)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Шаг модели ADKAR** | **Что означает?** | **Что включает?** | **Балл** |
| A | Узнать | Осведомленность в необходимости изменить поведение. Понимание смысла изменений |  |
| D | Захотеть | Наличие мотивирующих факторов для изменения поведения |  |
| K | Научиться | Знания и навыки, необходимые для изменения |  |
| A | Смочь | Оценка способности изменить поведение |  |
| R | Закрепить | Наличие факторов и обстоятельств, которые могут закрепить новое поведение |  |

Таблица 2.2 – Проверка готовности к изменениям по модели ADKAR

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Балл |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |
|  | **A** | **D** | **K** | **A** | **R** |

Таблица 2.3 – Визуализация результатов готовности к изменениям по модели ADKAR

**Ваши заметки:**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

## Барьерная точка в модели ADKAR

При диагностике протекающих изменений по модели управления изменениями ADKAR используют понятие «барьерная точка».

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

Рис. 2.6 – Барьерная точка в модели управления изменениями ADKAR

В случае, если человек является лидером изменений и должен провести других людей через эти изменения, 3-х баллов на любом из шагов модели ADKAR будет недостаточно для эффективного продвижения на пути к желаемым результатам. В случае, если человек является участником изменений, 3 баллов будет достаточно, чтобы перейти на следующий шаг.

Если по результатам диагностики какой-либо из шагов модели был оценен на 2 балла и менее, то это значение в любом случае следует считать барьерной точкой в независимости от статуса человека, который проходит через изменения (лидер изменений или участник изменений).

**Важно**: невозможно компенсировать шаги модели ADKAR за счет друг друга.

## Практическое задание 6 «Применение модели управления изменениями ADKAR в конкретных действиях»



Определите точные, конкретные действия руководителя проекта и членов команды ПСР-проекта, необходимые для качественного прохождения каждого этапа по модели ADKAR.

**Ваши заметки:**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

|  |
| --- |
|  |

## Особенности применения модели ADKAR

Модель ADKAR универсальна и может применяться при работе с любыми видами изменений.

Применяя модель управления изменениями ADKAR на практике, необходимо помнить о ряде особенностей и ограничений:

1. Модель ADKAR успешно применяется для диагностики ключевых проблем, препятствующих изменениям. Такой ключевой проблемой может быть несформированность любого из пяти шагов модели.
2. Модель ADKAR работает как произведение всех перечисленных шагов. Если хотя бы один из шагов 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.

Для того, чтобы проект/ПСР-проект был успешно реализован, а участники процесса устойчиво изменили свое поведение в соответствии с изменившимся процессом, т.е. стали работать по-новому, необходимо учесть все потенциальные риски, связанные с изменением процесса и трансформацией поведения людей, включив в план мероприятий по проекту/ПСР-проекту соответствующие шаги, направленные на минимизацию рисков.

**Раздел 3.**

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

## Общая информация

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

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

Открытие и подготовка  
ПСР-проекта

Диагностика   
и целевое состояние

Внедрение улучшений

Закрепление результатов и закрытие проекта

5 недель\*

10 недель\*

4 недели\*

Рис. 3.1 – Последовательность фаз в процессе реализации ПСР-проекта

1-я фаза процесса реализации ПСР-проекта «Открытие и подготовка ПСР-проекта» состоит из 8-ми последовательных этапов (см. рис. 3.2).

**Открытие и подготовка ПСР-проекта**

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Этапы** | * 1. Определение проблемы и выбор темы проекта |
| * 1. Определение периметра проекта и границ процесса |
| * 1. Анкетирование заказчиков № 1\*\* |
| * 1. Разработка карточки ПСР-проекта   2 недели\* |
| * 1. Анализ заинтересованных сторон. Формирование команды проекта |
| * 1. Разработка графика этапов проекта |
| * 1. Проведение стартового совещания и выпуск ОРД о реализации проекта |
| * 1. Организация информационного стенда |
| Примечания: \* – рекомендованные сроки; \*\* – обязательно для офисных процессов | |

Рис. 3.2 – Последовательность этапов 1-й фазы процесса реализации ПСР-проекта   
«Открытие и подготовка ПСР-проекта»

## Этап 1.1 «Определение проблемы и выбор темы проекта»

**Основные шаги на этапе 1.1:**

1. определить проблемы, которые затрудняют повышение эффективности предприятия (функции) на основании анализа различных источников информации;
2. сформулировать приоритетную проблему, которую необходимо решить в рамках реализации ПСР-проекта;
3. рассмотреть все процессы, в которых присутствует/возникает данная проблема;
4. выбрать процесс для оптимизации за счет реализации ПСР- проекта;
5. включить ПСР-проект в Х-матрицу, проверить соответствие целей проекта целям предприятия и показателям вашей карты КПЭ.

Определить проблемы, которые затрудняют повышение эффективности предприятия/функции можно на основании анализа (см. рис. 3.3):

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

**!!!**



ПРОЕКТ



Дерево целей

Стратегия потока/функции

2

3

1

Мнение заказчиков

Доска решения проблем

**1**

**2**

**3**

**4**

**☹**

**В**

**З**

**Р**

**П**

**затраты**

Рис. 3.3 – Источники информации для определения проблем,   
которые затрудняют повышение эффективности предприятия/функции

Для иллюстрации результатов последовательного прохождения этапов в процессе реализации ПСР-проекта в качестве примера взят ПСР-проект «Оптимизация процесса согласования решений о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС». В таблице 3.1 представлен пример того, как может быть сформулирована проблема и назван процесс, который выбран для оптимизации.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Проблема** | **Процесс** | **…** | **…** | **…** | **…** | **…** |
| Риск срыва сроков строительства АЭС | Согласование решения о применении **импортных материалов** (далее **ИМ**) при изготовлении оборудования для АЭС |  |  |  |  |  |

Таблица 3.1 – Пример формулировок проблемы и процесса, выбранного для оптимизации (ПСР-проект «Оптимизация процесса согласования решения о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»)

**Результаты этапа 1.1:**

* определена приоритетная проблема, которая на текущий момент существует в работе;
* определен конкретный процесс (процессы), который будет взят для улучшения и оптимизации, и в котором проявлена эта приоритетная проблема;
* подготовлено обоснование выбора темы для открытия ПСР-проекта.

## Этап 1.2 «Определение проблемы и выбор темы проекта»

**Основные шаги на этапе 1.2:**

1. определить конечный результат процесса (продукта или услуги);
2. указать границы процесса/фрагмента процесса, в котором будут проводиться улучшения и измерения целевых показателей;
3. определить периметр проекта, в который должны войти все подразделения, отделы, предприятия, организации или конкретные люди, которые задействованы в улучшаемом процессе (являются участниками процесса);
4. определить заказчика процесса - клиента, получающего и использующего результаты процесса;
5. определить владельца процесса, т.е. руководителя структурного подразделения/функции, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность.

На этапе 1.2 происходит сбор информации, которую далее необходимо будет отразить в карточке ПСР-проекта в блоке «Вовлеченные лица и рамки проекта».

При этом важно помнить, что:

* в периметр проекта должны войти все структурные подразделения, отделы, предприятия, организации или конкретные люди, которые задействованы в улучшаемом процессе (являются участниками процесса);
* корректное обозначение границ процесса позволит очертить те рамки, в которых будет проводиться анализ ситуации по процессу и будут внедряться улучшения; понять, какой именно шаг станет отправной точкой для анализа процесса – входом процесса, а какой шаг – конечной – выходом процесса;
* заказчиков может быть несколько (заказчиком может выступать как конкретное лицо, так и организация/отдел/структурное подразделение). Важно не путать заказчика процесса (по сути – клиента) с заказчиком проекта – лицом, которое инициирует открытие ПСР-проекта, но при этом учитывать вариант того, что это может быть одно и то же лицо;
* при указании владельца процесса важно помнить о том, что это конкретное лицо (руководитель структурного подразделения/функции), который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность. Владелец процесса одновременно может быть заказчиком проекта (т.е. может инициировать открытие ПСР-проекта) и руководителем проекта.

**Результаты этапа 1.2:**

* определены периметр проекта и границы процесса, заказчики и владелец процесса.

В таблице 3.2 представлены примеры того:

* как может быть сформулирован результат процесса;
* как могут быть обозначены границы процесса, в которых будут внедряться впоследствии какие-то улучшения;
* как может быть описан периметр проект;
* как может быть указан заказчик процесса, т.е. та организация или конкретное лицо, которая(ое) будет использовать результат на выходе из процесса;
* как может быть указан владелец процесса, т.е. здесь должно быть указано конкретное лицо, которое несет ответственность за эффективность процесса и его результаты.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Проблема** | **Процесс** | **Результат (продукт) процесса** | **Границы процесса** | **Периметр проекта** | **Заказчики процесса** | **Владелец процесса** |
| Риск срыва сроков строительства АЭС | Согласование решения о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС | Решение о применении импортных материалов (ИМ) | От согласования  с предприятиями- разработчиками до утверждения решения о применении импортных материалов (ИМ) | ЦА КРЭА, АЭС КРЭА, АЭМ-технологии, Гидропресс, ЦНИИТМАШ,  АЭП, ГК, Ростехнадзор | Компании–производители, закупающие импортное  сырье, оборудование, материалы, и оформляющие решения о применении импортных материалов (ИМ) | ГК «Росатом» Департамент технического регулирования  Павлов Д.В. |

Таблица 3.2 – Пример формулировок проблемы, процесса, выбранного для оптимизации, результата (продукта) процесса, границ процесса, периметра проекта, заказчиков процесса, владельца процесса (ПСР-проект «Оптимизация процесса согласования решения о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»)

## Этап 1.3 «Анкетирование заказчиков № 1»

Анкетирование № 1 проводится для того, чтобы оценить уровень удовлетворенности заказчиков.

**Основные шаги на этапе 1.3:**

1. определить список ключевых заказчиков процесса (не менее 10 человек);
2. направить заказчикам анкету для заполнения;
3. собрать заполненные анкеты;
4. проанализировать комментарии заказчиков;
5. разместить на информационном стенде проекта сводные результаты анкетирования;
6. обязательно дать обратную связь заказчикам процесса.

Анкета для опроса заказчиков процесса содержит 5 обязательных базовых вопросов. Для понимания особенностей и специфики взятого для оптимизации процесса анкета может быть дополнена другими вопросами.

Ответ на каждый из вопросов анкеты предусматривает субъективную оценку респондента по шкале от 1 до 4 баллов ("нет" – 1 балл; "скорее нет" – 2 балла; "скорее да" – 3 балла; "да" – 4 балла). После получения результатов опроса сначала вычисляется средний балл по каждому из вопросов анкеты: баллы по результатам ответов респондентов на конкретный вопрос суммируются и делятся на количество респондентов. После того как средний балл по каждому из вопросов с учетом общего количества респондентов получен, вычисляется итоговый средний балл по уровню удовлетворенности заказчиков процесса. Для этого значения среднего балла по каждому из вопросов суммируются и полученное суммарное значение делится на количество вопросов (5 или более).

В анкете предусмотрено поле для комментариев, в котором заказчики при ответах «нет» или «скорее нет» должны указать, что именно им не нравится в текущем состоянии процесса. В этом же поле заказчики могут дать свои предложения по улучшению процесса. Комментарии заказчика в случае его неудовлетворенности процессом «подсвечивают» те проблемные зоны, на которые необходимо обратить внимание в первую очередь.

После завершения процедуры анкетирования заказчиков следует поблагодарить и направить итоговые результаты анкетирования.

**Результаты этапа 1.3:**

* выявлены проблемные зоны процесса и получены возможные предложения по улучшению процесса от заказчиков процесса;
* определен уровень удовлетворенности заказчиков процесса.

На рис. 3.4 представлен пример сводных результатов анкетирования заказчиков процесса.

**Процесс**

**Нет**

**Скорее нет**

**Да**

**Скорее да**

В случае ответа "Нет"/   
"Скорее нет" – прокомментируйте.

**Вопросы**

**1**

**2**

**3**

**4**

Ввести нормативы на этапы согласования с предприятиями   
ГК «Росатом».

Опишите предложения по совершенствованию процесса.

**Примечания:**

**Баллы**

Большое кол-во регламентов без нормативных сроков,   
что приводит к критическим колебаниям времени согласования.

Является ли процесс для вас простым и понятным?

Удовлетворены ли Вы в целом работой процесса?

Удовлетворены ли Вы нормативной документацией по процессу (инструкции, стандарты, регламенты и т.д.)?

Является ли длительность процесса для вас оптимальной?

Удовлетворены ли Вы качеством   
поддержки и сервиса (консультациями)?

**Поддержка пользователей процесса**

**Комментарии**

**Итого:** средний балл 3,1

Рис. 3.4 – Пример сводных результатов анкетирования № 1

* + Количество опрашиваемых – 10 чел.
  + Подразделения/ организации, участвующие в анкетировании: ЦНИИТМАШ, АЭМ-технологии, Гидропресс

## Этап 1.4 «Разработка карточки ПСР-проекта»

Карточка ПСР-проекта разрабатывается для того, чтобы описать и утвердить основные целевые показатели ПСР-проекта, закрепить ответственность сторон.

Карточка ПСР-проекта – это паспорт ПСР-проекта, в котором содержится вся основная информация по проекту.

**Основные шаги на этапе 1.4:**

1. заполнить шаблон карточки ПСР-проекта;
2. согласовать и утвердить карточку ПСР-проекта.

Карточка ПСР-проекта включает в себя 4 обязательных блока:

1. вовлеченные лица и рамки проекта;
2. обоснование выбора;
3. цели и плановый эффект;
4. ключевые события проекта.

При заполнении шаблона карточки ПСР-проекта для блока «Вовлеченные лица и рамки проекта» используются результаты этапов 1.1, 1.2. Для заполнения блока «Обоснование выбора» используются результаты этапов 1.1 и 1.3.

Процедура согласования и утверждения карточки ПСР-проекта определяется предприятием (можно сказать, что на этапе 1.4 разрабатывается проект карточки ПСР-проекта, т.к. ее окончательное согласование и утверждение может произойти и на стартовом совещании на этапе 1.7). Как правило, карточка ПСР-проекта согласуется с непосредственным руководителем и утверждается на уровне владельца процесса. В случае, если владелец процесса по должностному статусу ниже непосредственного руководителя того лица, которое является руководителем ПСР-проекта, владелец процесса согласует карточку ПСР-проекта, а непосредственный руководитель, в таком случае, ее утверждает. В любом случае, процедура согласования и утверждения карточки ПСР-проекта на каждом предприятии должна проходить с учетом специфики структуры предприятия и выбранного для оптимизации процесса.

На рис. 3.5 представлен пример шаблона карточки ПСР-проекта и далее (на рис. 3.6 - 3.9) варианты заполнения каждого из блоков.

Заполняя карточку ПСР-проекта важно помнить, что в названии ПСР-проекта должна быть отражена суть того процесса, который выбран для улучшения, и в нем не должно содержаться готового решения по решению приоритетной проблемы.

**В блоке 1** «Вовлеченные лица и рамки проекта» указывается информация о заказчиках процесса, периметре проекта, границах процесса, владельце процесса, руководителе проекта, команде проекта. Эту информация становится доступной после завершения этапов 1.1 и 1.2.

**В блоке 2** «Обоснование выбора» описывается, для чего необходимо открыть данный ПСР-проект, какие риски повлечет за собой не открытие проекта, какие проблемы присутствуют в процессе сейчас. Именно здесь необходимо вспомнить о результатах, полученных на этапах 1.1 и 1.3, которые помогут аргументированно обосновать, почему необходимо открыть ПСР-проект.

**В блоке 3** «Цели и плановый эффект» указываются текущие и целевые значения показателей, которые необходимо улучшить в рамках реализации ПСР-проекта. В соответствии с протоколом управляющего совета 1-1/14-Пр от 1.04.2017 обязательным показателем, который должен быть выбран для улучшения как производственных, так и офисных процессов, является **время протекания процесса** (**ВПП** – далее). Для направления развертывания производственной системы «Росатома» «ПСР-потоки», которое связано с оптимизацией крупных производственных процессов «от склада сырья и материалов до склада готовой продукции», от эффективности которых зависит достижение основных бизнес-показателей предприятия, в блоке 3 указывается 3 обязательных показателя:

* ВПП;
* сокращение запасов (количества исходного сырья, количества **незавершенного производства внутри процесса (НЗП)**, количества готовой продукции);
* повышение качества (уровень брака/доработок/несоответствий и т.п.).

**В блоке 4** «Ключевые события проекта» отражаются 4 основные фазы проекта и некоторые этапы процесса реализации ПСР-проекта, а именно:

1. старт проекта (здесь указывается одна календарная дата);
2. диагностика и целевое состояние (здесь указывается суммарный период времени на   
   фазу 2; при этом начальная календарная дата этого периода времени должна совпадать с начальной календарной датой периода времени, выделяемого на разработку текущей карты процесса);

* разработка текущей карты процесса (здесь указывается период времени, необходимый для создания карты);
* производственный анализ № 1 (здесь указывается период времени, необходимый для сбора статистических данных);
* разработка целевой карты процесса (здесь указывается период времени, конечная календарная дата которого должна совпасть с конечной календарной датой суммарного календарного периода на фазу 2);

1. внедрение улучшений (здесь указывается период времени);

* совещание по защите подходов внедрения (здесь указывается одна календарная дата);

1. закрепление результатов и закрытие проекта (здесь указывается период времени);

* производственный анализ № 2 (здесь указывается период времени);
* завершающее совещание (здесь указывается одна календарная дата, которая должна совпадать с конечной календарной датой периода закрепления результатов и закрытия проекта).

**Результаты этапа 1.4:**

* описаны и утверждены основные параметры ПСР-проекта;
* карточка ПСР-проекта согласована и утверждена.

**Карточка ПСР-проекта «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_»**

название ПСР-проекта

**2. Обоснование выбора**

**1. Вовлеченные лица и рамки проекта**

**Заказчики процесса**

**Периметр проекта**

**Границы процесса**

**Владелец процесса**

**Руководитель проекта**

**Команда проекта**

**4. Ключевые события проекта**

1. Старт проекта
2. Диагностика и целевое состояние

* Разработка текущей карты процесса
* Производственный анализ № 1
* Разработка целевой карты процесса

1. Внедрение улучшений

* Совещание по защите подходов внедрения

1. Закрепление результатов и закрытие проекта

* Производственный анализ № 2
* Завершающее совещание

**3. Цели и плановый эффект**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование  цели | Текущий  показатель | Целевой  показатель |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Рис. 3.5 – Шаблон карточки ПСР-проекта

**1. Вовлеченные лица и рамки проекта**

**Заказчики процесса:** компании-производители, закупающие импортное сырье, оборудование, материалы, и оформляющие решения о применении

* **Периметр проекта:** ЦА КРЭА, АЭС КРЭА, АЭМ-технологии, Гидропресс, ЦНИИТМАШ, АЭП, ГК, Ростехнадзор
* **Границы процесса:** от создания проекта решения до утверждения

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

**Руководитель проекта:** ПЗГД – Соломон Н.И.

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

Рис. 3.6 – Пример заполнения 1 блока карточки ПСР-проекта   
(ПСР-проект «Оптимизация процесса согласования решения о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»)

**2. Обоснование выбора**

Ключевой риск: срыв сроков строительства АЭС

1. Финансовые потери

* Срывы срока поставки оборудования и штрафные санкции из-за задержки вовлечения оборудования в производство
* Решение о применении оформляется ПОСЛЕ изготовления материалов, при отказе затраты на повторную закупку материалов (срыв срока поставки оборудования, штрафы)
* Командировки и Затраты на оплату услуг Уполномоченной организации, затем повторная проверка КРЭА

1. Большие трудозатраты персонала в согласующих организациях (более 5 организаций, более 77 решений (2010 – 2013 гг.), объем документов – больше 100 стр.)

Рис. 3.7 – Пример заполнения 2 блока карточки ПСР-проекта   
(ПСР-проект «Оптимизация процесса согласования решения о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»)



**3. Цели и плановый эффект**

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

Рис. 3.8 – Пример заполнения 3 блока карточки ПСР-проекта   
(ПСР-проект «Оптимизация процесса согласования решения о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»)

**4. Ключевые события проекта**

1. Старт проекта: 15.01.2014
2. Диагностика и целевое состояние: 15.01.2014 – 05.03.2014

* Разработка текущей карты процесса: 15.01.2014 – 29.01.2014
* Производственный анализ № 1: 20.01.2014 – 20.02.2014
* Разработка целевой карты процесса: 20.02.2014 – 05.03.2014

1. Внедрение улучшений: 05.03.2014 – 25.05.2014

* Совещание по защите подходов внедрения: 25.03.2014

1. Закрепление результатов и закрытие проекта: 25.05.2014 –15.06.2014

* Производственный анализ № 2: 25.05.2014 – 10.06.2014
* Завершающее совещание: 15.06.2014

Рис. 3.9 – Пример заполнения 4 блока карточки ПСР-проекта   
(ПСР-проект «Оптимизация процесса согласования решения о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»)

## Практическое задание 7 «Заполнение шаблона карточки ПСР-проекта»



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

**Ваши заметки:**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

## Ключевые ошибки при заполнении карточки ПСР-проекта



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

Рис. 3.10 – Ключевые ошибки при заполнении карточки ПСР-проекта

## Практическое задание 8 «Ошибки при заполнении карточки ПСР-проекта»



Проанализируйте представленную на рис. 3.11 карточку ПСР-проекта и найдите ошибки, допущенные при ее заполнении.

**Ваши заметки:**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**1. Рамки проекта, ключевые лица**

Заказчик проекта: АО «ВНИИНМ»

Периметр проекта: начальник лаб. 95, главный специалист отдела 252, начальник отдела закупок

Владелец процесса: лаборатория 251

Руководитель проекта: начальник лаборатории 251

Команда проекта: Иванов И.Н., Полунин П.Д., Чурсин А.Л.

**2. Обоснование выбора**

Ежедневно повторяющийся процесс с большим количеством ответственных операций

Оптимизация процесса значима для деятельности предприятия

Большое количество участников процесса

Наличие жалоб со стороны клиентов

Избыточная обработка вследствие неопределенности зон ответственности лиц, участвующих в процессе

**3. Плановый эффект**

Сокращение ВПП, брака и НЗП,

Увеличение производительности позволит увеличить статистику, провести более глубокий анализ результатов, повысить качество выполнения работы и минимизировать человеческий фактор

**4. Ключевые даты по проекту**

1. Старт: 16.08.2016 - 18.08.2016
2. Диагностика и целевое состояние: 15.08.2016 - 15.09.2016

* Разработка текущей карты процесса: 14.08.2016 - 20.08.2016
* Сбор фактических данных: 22.08.2016 - 26.08.2016

1. Внедрение улучшений: 16.09.2016 - 30.10.2017

* Разработка плана мероприятий: 12.09.2016

1. Закрепление результатов: 31.10.2016 - 31.12.2016

Рис. 3.11 – Вариант заполнения карточки ПСР-проекта   
(ПСР-проект «Сокращение сроков подготовки образцов циркониевых оболочек твэлов   
для высокотемпературных коррозионных испытаний путем замены оборудования»)

## Этап 1.5 «Анализ заинтересованных сторон. Формирование команды проекта»

Для того чтобы максимально эффективно подойти к реализации ПСР-проекта, нужно понять какие существуют зоны ответственности и какие лица будут нести ответственность за выполнение тех или иных функций.

**Основные шаги на этапе 1.5:**

1. провести анализ всех заинтересованных сторон в реализации проекта;
2. определить команду проекта;
3. определить состав участников для проведения стартового совещания.

В команду проекта, как правило, входят:

* владелец процесса;
* основные исполнители;
* эксперты;
* координатор (при необходимости).

В проект могут быть привлечены лица для выполнения разовых работ (в этом случае их не нужно включать в команду проекта).

**Результаты этапа 1.5:**

* определены представители всех заинтересованных сторон;
* сформирована команда проекта с распределением ролей.

Пример визуализации руководства проекта и команды проекта представлен на рис. 3.12.

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

**Команда проекта**

**Палкин М.В.**

Главный металлург

«АЭМ – технологии»

Роль: основной исполнитель

**Мамолин О.А.**

Директор департамента КРЭА

Роль: координатор

**Кацман А.М.**

Заместитель директора по производству КРЭА

Роль: основной исполнитель

**Соломон Н.И.**

Первый заместитель генерального директора

**Руководитель проекта**

**Павлов Д.В.**

Директор департамента технического контроля

Владелец процесса

**Блинков В.Н.**

Директор по качеству КРЭА

Роль: эксперт

Зона ответственности: согласование с

Ростехнадзором)

**Шутиков А.В.**

ПЗГД КРЭА

Роль: эксперт

**Чижова Ю.С.**

Исполнительный директор «АЭМ-технологии»

Роль: эксперт



**Беркович В.Я.**

Заместитель генерального конструктора Гидропресс

Роль: эксперт







Рис. 3.12 – Пример визуализации руководства проекта и команды проекта   
(ПСР-проект «Оптимизация процесса согласования решения о применении   
импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»)

## Этап 1.6 «Разработка графика этапов проекта»

Для мониторинга статуса реализации основных этапов ПСР-проекта составляется график этапов проекта.

**Основные шаги на этапе 1.6:**

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.

График этапов проекта необходимо разместить на информационном стенде проекта для наглядной визуализации и отслеживания ситуации по прохождению этапов процесса реализации ПСР-проекта с учетом имеющихся временных рамок.

**Результаты этапа 1.6:**

* составлен график этапов проекта.

Пример графика этапов проекта представлен на рис. 3.13.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Мероприятие** | **Ответственный** | **Сроки** | **Дек.** | **Янв.** | **Февр.** | **Март** | **Апр.** | **Май** | **Июнь** |
| 1. Открытие и подготовка ПСР-проекта | Соломон Н.И | 16.12 – 31.12 |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Определение проблемы и выбор темы проекта   2. Определение периметра проекта и границ   3. Анкетирование заказчиков №1   4. Разработка карточки ПСР-проекта   5. Формирование команды проекта   6. Разработка план-графика проекта   7. Проведение стартового совещания и выпуск приказа   8. Организация информационного стенда проекта | Павлов Д.В.  Соломон Н.И.  Кацман А.М.  Палкин М.В.  Соломон Н.И.  Кацман А.М.  Соломон Н.И.  Соломон Н.И. | 17.12 - 20.12  20.12 - 21.12  21.12 - 25.12  20.12 - 27.12  23.12 - 26.12  24.12 - 26.12  28.12  26.12 - 15.06 |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Диагностика и целевое состояние | Соломон Н.И. | 15.01 - 05.03 |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Разработка текущей карты процесса   2. Сбор фактических данных (ПА 1)   3. Разработка целевой (идеальной) карты процесса   4. Определение путей достижения целевого состояния   5. Оценка влияния изменений | Кацман А.М.  Палкин М.В.  Кацман А.М.  Шутиков А.В.  Чижова Ю.С. | 15.01 - 29.01  20.01 - 20.02  20.02 - 05.03  27.01 - 02.03  24.02 - 04.03 |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Внедрение | Соломон Н.И. | 05.03 - 25.05 |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Совещание по защите подходов внедрения   2. Разработка плана мероприятий   3. Внедрение мероприятий   4. Обучение участников процесса | Соломон Н.И.  Кацман А.М.  согл. плану  согл. плану | 24.03  05.03 - 12.03  12.03 - 25.05  05.05 - 25.05 |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Производственный контроль и Закрытие | Соломон Н.И. | 25.05 - 15.06 |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Мониторинг достигнутых результатов (ПА № 2)   2. Анкетирование заказчиков № 2   3. Закрепление результатов проекта в стандартах   4. Оценка результатов и проведение завершающего совещания   5. Обратная связь и поощрение | Палкин М.В.  Кацман А.М.  согл. плану  Соломон Н.И  Соломон Н.И. | 25.05 - 10.06  09.06 - 14.06  02.06 - 15.06  15.06  12.06 - 15.06 |  |  |  |  |  |  |  |
| МОНИТОРИНГ КЛЮЧЕВЫХ ЭТАПОВ ПРОЕКТА | Соломон Н.И. |  |  |  |  |  |  |  |  |

Рис. 3.13 - Пример графика этапов проекта   
(ПСР-проект «Оптимизация процесса согласования решения о применении импортных   
материалов при изготовлении оборудования для АЭС»)

Еженедельно

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

Для официального старта ПСР-проекта и ознакомления участников команды проекта с целями, планом проекта и ролями участников, необходимо провести стартовую встречу всех заинтересованных сторон.

**Основные шаги на этапе 1.7:**

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 ОРД о реализации проекта.

На стартовом совещании должны присутствовать все заинтересованные стороны (руководитель проекта, владелец процесса, участники команды проекта, заказчик(и) процесса, заказчик проекта или их представители).

На момент стартового совещания необходимо иметь «на руках»:

* пример успешно реализованного ПСР-проекта;
* карточку ПСР-проекта;
* график этапов проекта;
* проект ОРД.

В ОРД также закрепляется факт создания команды проекта и ответственность сторон. При реализации ПСР-проекта на любой из фаз допускается включение в команду проекта других сотрудников с обязательным выпуском дополнения к ОРД.

Пример плана стартового совещания представлен в табл. 3.3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цель встречи | * Проинформировать участников команды проекта о целях проекта, плане его реализации * Получить комментарии, ответить на вопросы | | | | | | | |
| Участники встречи | * Соломон Н.И. * Павлов Д.В. * Чижова Ю.С. | * Блинков В.Н. * Шутиков А.В. * Мамолин О.А. | | * Палкин М.В. * Кацман А.М. * Беркович В.Я. | |  | |  |
| **№** | **Темы** | | **Время** | | **Ответственный** | | **Желаемый результат** | **Материалы** |
| 1 | Цели и задачи проекта, подход к оценке результата, подход к мотивации | | 15 мин | | Руководитель проекта | | Обеспечить взаимопонимание по целям и оценке результатов | Карточка проекта |
| 2 | Пример реализации аналогичного проекта | | 10 мин | | Представитель предприятия, где был реализован проект | | * Дать понимание команде проекта, как реализовывался аналогичный проект * Убедить в необходимости и возможности реализации проекта, достижения целей | Пример реализованного проекта |
| 3 | Общий план проекта.  Роли участников команды проекта | | 15 мин | | Руководитель проекта | | Обеспечить понимание основных этапов проекта, их сроков. Объяснить роль каждого участника команды проекта | График этапов проекта |
| 4 | Обсуждение и вопрос | | 15 мин | | Руководитель проекта | | Ответить на все вопросы участников команды проекта получить обратную связь и обеспечить полное понимание | Нет |
| 5 | Подведение итогов, согласование протокола стартового совещания | | 5 мин | | Руководитель проекта | | Официально приступить к реализации проекта | Протокол стартового совещания |

Таблица 3.3 – Пример плана стартового совещания   
(ПСР-проект «Оптимизация процесса согласования решения о применении   
импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»)

## Этап 1.8 «Организация информационного стенда»

**Основные шаги на этапе 1.8:**

1. определить место размещения информационного стенда ПСР-проекта;
2. определить способ для визуализации ключевой информации по ПСР-проекту, разместить ее на информационном стенде ПСР-проекта;
3. установить правила заполнения и использования информационного стенда ПСР-проекта, назначить ответственного за обновление.

Информационный стенд проекта рекомендуется размещать на производственной/офисной площадке рядом с улучшаемым процессом. Наполнение и расположение материалов на информационном стенде жестко не регламентируется.

Информационный стенд актуализируется в течение всего процесса реализации ПСР-проекта.

Для эффективного функционирования и управления информационным стендом должны быть определены правила работы с ним, частота обновления данных и лица, которые будут ответственными за обновление информации.

**Результаты этапа 1.8:**

* организован информационный стенд проекта, на котором размещена необходимая информация для визуального мониторинга выполнения этапов проекта и мероприятий по улучшению процесса для достижения целей;
* определены правила работы информационного стенда проекта (частота обновления, ответственные за обновление).

Пример того, как может быть оформлен информационный стенд с указанием обязательного пакета документов для оценки результатов ПСР-проекта представлен на рис. 3.14.

График

этапов

проекта

Утвержденная

карточка

ПСР-проекта

Карта

текущего

состояния

процесса

Результаты ПА

№ 1 и № 2

Карта

целевого

состояния

процесса

Результаты

анкетирования

№ 1 и № 2

Лист

визуализации

выявленных

проблем и

коренных

причин

План

мероприятий



Рис. 3.14 – Пример наполнения информационного стенда проекта

**Раздел 4.**

**Фаза № 2 «Диагностика и целевое состояние»**

## Общая информация

2-я фаза процесса реализации ПСР-проекта «Диагностика и целевое состояние» состоит из   
5 последовательных этапов (см. рис. 4.1).

**Диагностика и целевое состояние**

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Этапы** | * 1. Разработка карты процесса текущего состояния |
| * 1. Сбор фактических данных (ПА № 1\*\*\*) |
| * 1. Разработка карты процесса целевого состояния  (и идеального – для процессов по оптимизации потоков)   **5 недель\*** 2 недели\* |
| * 1. Определение путей достижения целевого состояния и целевых показателей процесса |
| * 1. Анализ влияния предлагаемых решений, определение рисков |
| Примечания: \* – рекомендованные сроки; \*\*\* – ПА (производственный анализ). | |

Рис. 4.1 – Этапы 2-й фазы процесса реализации ПСР-проекта

## Этап 2.1 «Разработка карты процесса текущего состояния»

Чтобы понять, как на самом деле протекает процесс, определить, из каких шагов он состоит, проанализировать проблемы и потери, которые имеют место в процессе, строят карту текущего состояния процесса.

Карта процесса – это визуальное изображение процесса.

Текущее состояние процесса – описание процесса «как он есть», с фактическими показателями на текущую дату.

Степень детализации процесса на отдельные этапы должна быть достаточной для анализа и выводов. Единицы измерения показателей в карте должны соответствовать данным в карточке ПСР-проекта и результатам производственного анализа № 1 (см. этап 2.2).

**Основные шаги на этапе 2.1:**

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

**Результаты этапа 2.1:**

* детально определены все шаги в процессе;
* составлена карта процесса текущего состояния;
* выявлены потери и проблемы в процессе.

На рис. 4.2 приведен пример укрупненной карты процесса текущего состояния. Укрупненная карта процесса текущего состояния создается для отчетной презентации к защите результатов ПСР-проекта с целью формирования общего понимания процесса (как есть) и не является образцом картирования процесса. Рабочая карта процесса текущего состояния предполагает детальное раскрытие информации, и, как правило, создается на больших листах бумаги (ватман, миллиметровка). Рабочая карта процесса размещается на информационном стенде проекта.

**Проблемы:**

1. Задержки из-за последовательного согласования документов с предприятиями-разработчиками, затем с АЭС
2. Сроки и ответственность за согласование документов не регламентированы
3. Большое количество замечаний по качеству документов и возвратов на доработку

Ростехнадзор

Согласование с Ростехнадзором

**4 этап – 164 р. д.**

Создание проекта решения о применении ИМ с АО "АЭМ-технологии"

**Вход процесса**

НПО ЦНИИТМАШ, ОКБ «Гидропресс»

Согласование   
с НПО «ЦНИИТМАШ» и ОКБ "Гидропресс"

**1 этап – 176 р. д.**

АЭС

Согласование  
с АЭС

**2 этап – 351 р. д.**

Центральный аппарат КРЭА

Согласование  
с Концерн "Росэнергоатом"

**3 этап– 34 р. д.**

Утверждение решения о применении ИМ, регистрация

**5 этап – 2 р. д.**

Центральный аппарат КРЭА

20

2

1

2

Нет

3

2

Нет

Нет

Нет

Документ подписан, зарегистрирован

**Выход процесса**

2

Нет

Срок не регламентирован

Срок по регламенту

Брак/доработка

Продолжительность (рабочие дни)

Исполнитель

Описание шага процесса

Рис. 4.2 - Пример укрупненной карты процесса текущего состояния   
(ПСР-проект «Оптимизация процесса согласования решения о применении   
импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»)

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

Производственный анализ № 1 (ПА № 1) проводится для сбора статистических данных и выявления отклонений от целевых показателей, определения коренных причин отклонений и разработки решений по их устранению.

**Основные шаги на этапе 2.2:**

1. организовать сбор фактических данных по длительности этапов процесса и другим показателям процесса;
2. проанализировать данные показателей относительно целей проекта и относительно друг друга, как процесса в целом, так и каждого этапа процесса;
3. выявить отклонения;
4. определить коренные причины отклонений;
5. предложить решения по устранению коренных причин;
6. провести ПА для каждого улучшаемого показателя процесса;
7. разместить результаты измерений на информационном стенде проекта.

В рамках ПА № 1 выявляются и анализируются проблемы, существующие в процессе, находятся их коренные причины и предлагаются решения по устранению выявленных проблем. Предлагаемые на этапе 2.2 решения впоследствии вносят в план мероприятий.

Время протекания процесса определяется, например, путем проведения хронометража и заполнения листов производственного контроля на рабочих местах исполнителей процесса.

При производственном анализе рекомендуется проводить не менее 10 измерений по каждому показателю процесса (в случае, если это невозможно, производственный анализ рекомендуется проводить на постоянной основе до завершения проекта). При невозможности проведения хронометража во время ПА №1 в отдельных случаях допускается использование архивных документированных данных.

**Результаты этапа 2.2:**

* определены данные по длительности этапов процесса и прочим показателям процесса (до улучшения);
* выявлены отклонения от целей проекта, определены коренные причины этих отклонений и предложены решения по их устранению;
* проанализирована амбициозность поставленных целей, внесены изменения в карточку ПСР-проекта (при необходимости).

На рис. 4.3 приведен пример визуализации результатов производственного анализа № 1 (на примере ПСР-проекта по оптимизации процесса согласования решения о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС).

**Мониторинг ВПП по каждому этапу процесса**

**Анализ и решение проблем**

Цель по всему проекту

**52**

4

4

5

Заполняется при выявлении новых проблем

Проблема (нумерация сквозная для всего проекта)

№

5

4

Задержки документов, связанные с отсутствием права подписи документа

Задержки документов, связанные с отпуском ответственного сотрудника

Отсутствие замещающего в ЕОСДО

Ошибка в планировании

работ

**Коренная**

**причина**

**Предлагаемые решения**

**решения**

Назначение долгосрочного замещения в ЕОСДО

Назначение по организации замещающего сотрудника.  
Запуск «цепочки помощи»

**Проблема**

…

Рис. 4.3 - Пример визуализации результатов производственного анализа № 1

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

Для того, чтобы точно понимать в каком направлении необходимо двигаться для того, чтобы достичь целевых показателей по процессу, разрабатывается карта процесса целевого состояния.

Целевое состояние процесса – состояние, которое планируем достичь к определённому времени, с установленными целями по преобразованию и проработанными мероприятиями по достижению установленных целей. В целевом состоянии должны быть устранены проблемы, выявленные при картировании текущего состояния процесса.

Идеальное состояние – состояние, при котором материальные и информационные потоки движутся максимально возможно без задержек. Идеальное состояние должно соответствовать наиболее высокому уровню технического развития в компании или среди группы компаний отрасли. В реальных процессах за идеальное состояние принимают состояние процесса в долгосрочной перспективе.

**Основные шаги на этапе 2.3:**

1. провести анализ проблем, выявленных при картировании;
2. предложить решения по улучшению процесса;
3. разработать карту процесса целевого состояния;
4. указать показатели в целом по процессу целевого состояния.

**Результаты этапа 2.3:**

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

На рис. 4.4 представлен пример укрупненной карты процесса целевого состояния. Укрупненная карта процесса целевого состояния создается для отчетной презентации к защите результатов ПСР-проекта с целью формирования общего понимания процесса (как станет) и не является образцом картирования процесса. Рабочая карта процесса целевого состояния предполагает детальное раскрытие информации, как правило, создается на больших листах бумаги (ватман, миллиметровка) и размещается на информационном стенде проекта.

**Предлагаемые решения**

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

Создание проекта решения о применении ИМ   
с АО «АЭМ-технологии»

**Вход процесса**

Тех. отдел

Согласование   
с НПО «ЦНИИТМАШ», ОКБ «Гидропресс» и АЭС

**1 этап – 25 р. д.**

Центральный аппарат КРЭА

Согласование  
с Концерн «Росэнергоатом»

**2 этап – 5 р. д.**

Ростехнадзор

Согласование  
с Ростехнадзором

**3 этап – 20 р. д.**

25

5

20

Центральный   
аппарат КРЭА

Утверждение решения о применении ИМ, регистрация

**4 этап – 2 р. д.**

2

Документ подписан, зарегистрирован

**Выход процесса**

Рис. 4.4 - Пример укрупненной карты процесса целевого состояния   
(ПСР-проект «Оптимизация процесса согласования решения о применении   
импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС)

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

После проведения производственного анализа № 1 для оценки достаточности предлагаемых решений, направленных на достижение результатов проекта, проводится анализ путей достижения целевого состояния.

**Основные шаги на этапе 2.4:**

1. сравнить текущие и целевые показатели процесса;
2. оценить достижение целевых показателей по каждому этапу/шагу процесса за счет предлагаемых решений.

Информация по достижению целей проекта – это, по сути, расширенные и дополненные решения, предложенные на этапе производственного анализа № 1. После анализа влияния предлагаемых решений и определения рисков (см. этап 2.5) эти данные необходимо внести в план мероприятий (см. этап 3.2).

**Результаты этапа 2.4:**

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

В таблице 4.1 приведен пример определения путей достижения целевых показателей.

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

Таблица 4.1 - Пример путей достижения целевых показателей   
(ПСР-проект «Оптимизация процесса согласования решения о применении   
импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»)

## Практическое задание 9 «Определение путей достижения целевого состояния»



На основании информации из карт текущего и целевого состояния процесса, а также результатов производственного анализа заполните шаблон для определения путей достижения целевого состояния (см. таблицу 4.2).

**Ваши заметки:**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ этапа** | **Наименование** | **Длительность (текущая)** | **Длительность (целевая)** | **Предлагаемые решения  (по результатам картирования и ПА №1)** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| ИТОГО: ВПП\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | |  |  |  |

Таблица 4.2 - Шаблон для определения путей достижения целевых показателей

## Этап 2.5 «Анализ влияния предлагаемых решений, определение рисков»

На этом этапе определяется перечень лиц, которых необходимо проинформировать и обучить по изменениям в процессе.

**Основные шаги на этапе 2.5:**

1. проанализировать мероприятия, выработанные на этапах 2.2, 2.3, 2.4;
2. определить «на кого?» и «на что?» повлияют предлагаемые решения;
3. определить риски, которые могут за собой повлечь принятые решения (совместно со службами/экспертами);
4. разработать мероприятия для компенсации рисков и внести их в план мероприятий.

На 2-м шаге этапа 2.5 необходимо ответить на вопросы:

* «на кого повлияют предлагаемые решения?» - поставщиков, заказчиков, исполнителей процесса и т.п.
* «на что повлияют предлагаемые решения?» – безопасность, сопутствующие процессы и т.п.

Мероприятие не может быть внедрено, если увеличиваются риски наступления несчастного случая, инцидента или события.

Мероприятия для компенсации рисков должны дополнить план мероприятий (см. этап 3.2).

**Результаты этапа 2.5:**

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

В таблице 4.3 приведен пример анализа влияния предлагаемых решений и определения рисков.

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

Таблица 4.3 - Пример анализа влияния предлагаемых решений и определения рисков   
(ПСР-проект «Оптимизация процесса согласования решения о применении   
импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»)

**Раздел 5.**

**Фаза № 3 «Внедрение улучшений»**

## Общая информация

3-я фаза процесса реализации ПСР-проекта «Внедрение улучшений» состоит из   
4 последовательных этапов (см. рис. 5.1).

**Внедрение улучшений**

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Этапы** | 3.1. Совещание по защите подходов внедрения |
| 3.2. Разработка плана мероприятий  10 недель\* |
| 3.3. Внедрение мероприятий по достижению целей проекта |
| 3.4. Обучение участников проекта |
| Примечания: \* – рекомендованные сроки. | |

Рис. 5.1 – Этапы 3-й фазы процесса реализации ПСР-проекта

## Этап 3.1 «Совещание по защите подходов внедрения»

Для ознакомления и получения одобрения заказчиками (заказчиком) процесса и заказчиком проекта целевого состояния процесса и предлагаемых решений проводится совещание по защите подходов внедрения.

**Основные шаги на этапе 3.1:**

1. подготовить план встречи;
2. подготовить информационные материалы для встречи;
3. пригласить заказчика процесса и заказчика проекта, участников команды проекта;
4. провести совещание;
5. получить обратную связь от заказчиков процесса и проекта;
6. при необходимости провести доработку целевого состояния процесса;
7. приступить к разработке плана мероприятий.

На момент совещания необходимо иметь «на руках»:

* карточку ПСР-проекта;
* график этапов проекта;
* карты процесса текущего и целевого состояний;
* общий перечень выявленных проблем и предлагаемых решений.

Совещание рекомендуется проводить у информационного стенда проекта.

**Результаты этапа 3.1:**

* получено одобрение заказчиком процесса и заказчиком проекта целевого состояния процесса и предлагаемых решений.

В таблице 5.1 приведен пример плана совещания по защите подходов внедрения.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цель встречи | * Представить целевое состояние и предлагаемые решения заказчику процесса и заказчику проекта * Получить одобрение/корректировку предлагаемых решений по достижению целевого состояния процесса | | | | | | |
| Участники встречи | * Соломон Н.И. * Павлов Д.В. * Чижова Ю.С. | * Блинков В.Н. * Шутиков А.В. * Мамолин О.А. | | * Палкин М.В. * Кацман А.М. * Беркович В.Я. | |  |  |
| **№** | **Темы** | | **Время** | | **Ответственный** | **Желаемый результат** | **Материалы** |
| 1 | Цели и задачи проекта, проблематика текущего состояния процесса | | 5 мин | | Руководитель проекта | Информировать о проблематике текущего состояния и необходимости улучшений | * Карточка ПСР-проекта * Карта процесса текущего состояния * Результаты ПА № 1 |
| 2 | Представление целевого состояния процесса (и идеального – для проектов по оптимизации потоков) | | 10 мин | | * Руководитель проекта * Участники команды  проекта | Обеспечить понимание и одобрение целевого состояния процесса  (и идеального – для проектов по оптимизации потоков) | Карта процесса целевого состояния  (и идеального – для проектов по оптимизации потоков) |
| 3 | Представление предлагаемых решений по достижению целевого состояния | | 15 мин | | * Руководитель проекта * Участники команды проекта | Обеспечить  понимание необходимости каждого предлагаемого решения | Перечень предлагаемых решений с оценками путей достижения целей, влияния и рисков |
| 4 | Получение одобрения/ корректировки целевого состояния и предлагаемых решений | | 15 мин | | * Заказчик процесса * Заказчик  проекта | Целевое состояние и все предлагаемые решения одобрены | Нет |

Таблица 5.1 - Пример плана совещания по защите подходов внедрения   
(ПСР-проект «Оптимизация процесса согласования решения о применении   
импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС»)

## Этап 3.2 «Разработка плана мероприятий»

На данном этапе разрабатывается детальный план мероприятий для перевода процесса из текущего в целевое состояние. Мероприятия должны отражать свое влияние на достижение целевых показателей или решение проблем в процессе. В плане мероприятий устанавливают сроки, в которые необходимо внедрить улучшение, а также определяют лиц, ответственных за реализацию мероприятий.

**Основные шаги на этапе 3.2:**

1. составить план мероприятий;
2. детализировать мероприятия до задач конкретным исполнителям;
3. определить эффект от реализации мероприятий;
4. разместить план мероприятий на информационном стенде проекта.

При составлении плана мероприятий:

* используют результаты этапов 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 (см. страницу 52);
* после прохождения этапов 3.4, 4.1, 4.3 план мероприятий должен быть дополнен информацией по обучению участников процесса, предлагаемым решениям для компенсации проблем из ПА № 2, мероприятиями по закреплению результатов проекта (стандартизации);
* крупные мероприятия по улучшению процесса и решению проблем в процессе должны быть детализированы. Время на реализацию каждого из мероприятий в плане мероприятий не должно превышать 2-х недель.

**Результаты этапа 3.2:**

* разработан план мероприятий, влияющих на достижение целей ПСР-проекта, и согласован с ответственными лицами;
* все заинтересованные лица проинформированы о запланированных изменениях в соответствии с планом мероприятий.

В таблице 5.2 приведен пример части плана мероприятий (на примере ПСР-проекта по оптимизации процесса согласования решения о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС).

На рис. 5.2 представлены возможные источники данных для формирования плана мероприятий.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проблема | № | Мероприятие | Эффект | Отв. | Сроки | год | | | | | | | | | | | | | Статус | Примечание | |
| март | | | | апрель | | | | | май | | | |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| Задержки  из-за последовательного согласования  документов  с предприятиями-разработчиками,  затем с АЭС | 1 | Параллельное согласование документов с предприятиями разработчиками и АЭС (объединение этапов) | Снижение ВПП  на 175 раб. дней | Кацман А.М | 05.03 -  18.04 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 1.1 | Анализ регламентирующих документов для обеспечения параллельного  согласования |  | Чижова Ю.С. | 05.03 -10.03 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 1.2 | Анализ рисков возникновения несоответствий при  параллельном  согласовании |  | Кацман А.М. | 05.03 -10.03 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 1.3 | Разработка временного регламента |  | Кацман В.Н. | 10.03 -14.03 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 1.4 | Запуск пилотного процесса параллельного согласования |  | Шутиков А.В. | 17.03 -31.03 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 1.5 | Доработка действующих регламентирующих документов для параллельного согласования |  | Кацман А.М. | 01.04 -18.04 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| – Выполнено; – Выполнено с замечаниями (выполняется с отставаниями); – Не выполнено; – Срок не наступил | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Таблица 5.2 – Пример плана мероприятий

Мероприятия   
по обучению участников процесса **(этап 3.4)**

Мероприятия по закреплению результатов проекта (стандартизация) **(этап 4.3)**

Предлагаемые решения для компенсации   
проблем из   
**ПА № 1 (этап 2.2)**

Анализ влияния предлагаемых решений, определение рисков **(этап 2.5)**

План мероприятий   
**(этап 3.2)**

Определение путей достижения целевого состояния и целевых показателей процесса (проверка достаточности предлагаемых решений)   
**(этап 2.4)**

Предлагаемые решения для компенсации проблем из   
**ПА №2 (этап 4.1)**

Предлагаемые решения из карты целевого состояния **(этап 2.3)**

Рис. 5.2 – Источники данных для формирования плана мероприятий

## Практическое задание 10 «Разработка плана мероприятий»



На основании информации по предлагаемым решениям проблем из ПА № 1, карты процесса целевого состояния, результатов по определению путей достижению целевого состояния процесса заполните шаблон плана мероприятий (см. таблицу 5.3).

**Ваши заметки:**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Проблема | № | Мероприятие | Эффект | Отв. | Сроки | \_\_\_\_\_\_\_\_год | | | | | | | | | | | | | Статус | Примечание |
|  | | | |  | | | | |  | | | |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| – Выполнено; – Выполнено с замечаниями (выполняется с отставаниями); – Не выполнено; – Срок не наступил | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Таблица 5.3 – Шаблон плана мероприятий

## Этап 3.3 «Внедрение мероприятий по достижению целей проекта»

Этап 3.3 «Внедрение мероприятий по достижению целей проекта» касается непосредственного внедрения улучшений на практике.

## Этап 3.4 «Обучение участников процесса»

**Основные шаги на этапе 3.4:**

1. определить перечень и содержание тем для обучения участников улучшаемого процесса и закрепить изменения;
2. определить ответственных, участников, сроки и место обучения;
3. разработать план обучения;
4. провести обучение.

При обучении участников процесса важно создать единое информационное поле для всех заинтересованных сторон, объяснить выгоду от внедренных изменений и рассказать о том, как будет в дальнейшем происходить работа по процессу.

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

**Результаты этапа 3.4:**

* обучение участников улучшаемого процесса проведено.

В таблице 5.4 приведен пример плана по обучению участников процесса.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Темы | Мероприятие | Участники | Ответственный | Место | Дата и время |
| Изменения в процессе инициирования  и подготовки решений  о применении материалов | Семинар/ конференция | Сотрудники отдела качества ОАО «АЭМ-Технологии» | Чижова Ю.С | Учебный класс «АЭМ технологии» | 11.01.2014 г. |
| Изменения в процессе согласования решений о применении материалов | Рассылка по электронной почте | Сотрудники отделов качества РЭА, АЭС | * Мамолин О.А., РЭА, * Иванов О.А., ЛАЭС, «АЭМ-Технологии» |  | 12.10.2014 г. |
| Изменения в процессе согласования решений о применении материалов | Размещение информации на портале | Все сотрудники | Мамолин О.А., РЭА | Веб-портал | 24.10.2014 г. |
| Изменения в процессе согласования решений о применении материалов | Распространение брошюр и плакатов | Сотрудники отделов качества РЭА, АЭС | Иванов О.А., ЛАЭС, «АЭМ-Технологии» | Стенды с информацией | 24.10.2014 г. |

Таблица 5.4 – Пример плана по обучению участников процесса

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



## Общая информация

4-я фаза процесса реализации ПСР-проекта «Закрепление результатов и закрытие проекта» состоит из 5 последовательных этапов (см. рис. 6.1).

**Закрепление результатов и закрытие проекта**

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Этапы** | 4.1. Мониторинг достигнутых результатов (ПА № 2) |
| 4.2. Анкетирование заказчиков № 2\*\*  4 недели\* |
| 4.3. Закрепление результатов проекта в стандартах |
| 4.4. Оценка результатов проекта и проведение завершающего совещания |
| 4.5. Обратная связь и поощрение |
| Примечания: \* – рекомендованные сроки; \*\* – обязательно для офисных процессов | |

Рис. 6.1 – Этапы 4-й фазы процесса реализации ПСР-проекта

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

Чтобы оценить эффективность внедренных мероприятий и стабильность процесса в целевом состоянии проводится производственный анализ № 2 (ПА № 2). В результате могут быть выявлены отклонения по целевым показателям процесса, связанные с вновь возникшими проблемами, что вновь приведет к анализу коренных причин этих проблем и разработке соответствующих контрмер.

**Основные шаги на этапе 4.1:**

1. организовать сбор фактических данных по длительности этапов процесса после внедрения улучшений;
2. проанализировать фактические данные относительно целей проекта, а также относительно друг друга, как процесса в целом, так и каждого этапа процесса;
3. выявить отклонения;
4. определить коренные причины отклонений;
5. предложить решения по устранению коренных причин;
6. провести ПА № 2 для других показателей процесса, указанных в карточке ПСР-проекта, после внедрения улучшений;
7. разместить результаты измерений улучшенных показателей процесса на информационном стенде проекта.

Сбор фактических данных по длительности этапов процесса после внедрения улучшений можно осуществлять, например, путем проведения хронометража и заполнения листов производственного контроля на рабочих местах исполнителей процесса. Если сбор данных при ПА № 2 выходит за сроки реализации ПСР-проекта, рекомендуется:

* измерять этапы процесса по отдельности в текущий момент времени;
* проводить измерения процесса до его завершения, увеличив длительность фазы «Закрепление результатов и закрытие ПСР-проекта».

На рис. 6.2 приведен пример результатов производственного анализа ПА № 2 (на примере ПСР-проекта по оптимизации процесса согласования решения о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС).

**Проблема**

**Коренная**

**причина**

**Предлагаемые**

**решения**

...

AM106.18-15   
и АМ106.11-15  
Замечания по качеству документов, доработка

Замещающие сотрудники не ознакомлены с изменениями регламента

Определить круг замещающих сотрудников.

Провести информирование и обучение замещающих сотрудников

Заполняется при

выявлении

новых проблем

Данные решения должны дополнить план мероприятий (п. 3.2)

**Анализ и решение проблем**

7

**Мониторинг ВПП по каждому этапу процесса**

Раб. дни

7

7

Введены дополнения к регламенту

**52**

Рис. 6.2 – Пример визуализации результатов ПА № 2

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

Процедура анализа отклонений по длительности этапов процесса на основании результатов ПА № 2 включает 5 шагов.

**Основные шаги для выявления отклонений по длительности этапов/шагов:**

1. определить целевое значение длительности каждого этапа процесса (значения из карты процесса целевого состояния);
2. определить фактическое минимальное значение длительности каждого этапа процесса (значения из ПА № 2);
3. определить фактическое максимальное значение длительности каждого этапа процесса (значения из ПА № 2);
4. определить коренные причины максимальных значений длительности этапов процесса, разработать мероприятия по их устранению;
5. проанализировать правильность поставленной цели по каждому этапу процесса.

В случае если минимальное значение времени длительности этапа процесса часто и значительно отличается от целевого, рекомендуется пересмотреть (поставить более амбициозную) цель как по этапу, так и по процессу в целом.

**Результаты этапа 4.1:**

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

На рис. 6.3 представлен пример анализа отклонений длительности шагов (этапов) процесса в рабочих днях.

27

**25**

23

**20**

20

20

6

3

**5**

2

**2**

3

Этап 1   
Согласование   
с ЦНИИТМАШ,   
Гидропресс и АЭС

Этап 4   
Утверждение

решения о применении ИМ, регистрация

Этап 2   
Согласование с Концерном «Росэнергоатом

Этап 3   
Согласование   
с Ростехнадзором

– минимальное

значение длительности

этапа процесса (20 рабочих дней)

– максимальное

значение длительности

этапа процесса (27 рабочих дней)

– целевое

значение длительности

этапа процесса (25 рабочих дней)

– разница между max и min значениями по длительности этапа процесса

Рис.6.3 – Пример анализа отклонений длительности шагов (этапов) процесса в рабочих днях

## Этап 4.2 «Анкетирование заказчиков № 2»

Для анализа удовлетворенности заказчиков после оптимизации процесса проводится повторное анкетирование. В анкетировании № 2 должны принять участие те же респонденты, что и в анкетировании № 1.

**Основные шаги на этапе 4.2:**

1. направить заказчикам анкету для заполнения с указанием целей и срока анкетирования;
2. собрать заполненные анкеты и рассчитать средний показатель удовлетворенности заказчиков процесса;
3. проанализировать комментарии заказчиков, в них могут быть предложены мероприятия по улучшению процесса;
4. разместить на информационном стенде проекта сводные результаты анкетирования;
5. обязательно дать обратную связь заказчикам процесса.

Анкета для опроса заказчиков процесса аналогична той, по которой проводилось анкетирование 1. Ответ на каждый из вопросов анкеты предусматривает субъективную оценку респондента по шкале от 1 до 4 баллов ("нет" – 1 балл; "скорее нет" – 2 балла; "скорее да" – 3 балла; "да" – 4 балла). После получения результатов опроса сначала вычисляется средний балл по каждому из вопросов анкеты: баллы по результатам ответов респондентов на конкретный вопрос суммируются и делятся на количество респондентов. После того как средний балл по каждому из вопросов с учетом общего количества респондентов получен, вычисляется итоговый средний балл по уровню удовлетворенности заказчиков процесса. Для этого значения среднего балла по каждому из вопросов суммируются и полученное суммарное значение делится на количество вопросов (5 или более).

**Результаты этапа 4.2:**

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

На рис. 6.4 представлен пример сводных результатов анкетирования № 2.

**Процесс**

**Нет**

**Скорее нет**

**Да**

**Скорее да**

В случае ответа "Нет"/   
"Скорее нет" – прокомментируйте.

**Вопросы**

**1**

**2**

**3**

**4**

Опишите предложения по совершенствованию процесса?

**Примечания:**

**Баллы**

Является ли процесс для вас простым и понятным?

Удовлетворены ли Вы в целом работой процесса?

Удовлетворены ли Вы нормативной документацией по процессу (инструкции, стандарты, регламенты и т.д.)?

Является ли длительность процесса для вас оптимальной?

Удовлетворены ли Вы качеством   
поддержки и сервиса (консультациями)?

**Поддержка пользователей процесса**

**Комментарии**

**Итого:** средний балл 3,88

* + Количество опрашиваемых – 10 чел.
  + Подразделения/ организации, участвующие в анкетировании: ЦНИИТМАШ, АЭМ-технологии, Гидропресс

Рис. 6.4 – Пример сводных результатов анкетирования № 2

## Этап 4.3 «Закрепление результатов проекта в стандартах»

Это шаг необходим для того, чтобы улучшенный процесс не вернулся в исходное состояние.

**Основные шаги на этапе 4.3:**

1. определить нормативные документы, которые необходимо скорректировать для фиксации достигнутых улучшений;
2. внести необходимые изменения в нормативные документы;
3. разработать новый нормативный документ, если на момент закрытия проекта такого не существует;
4. проинформировать/ознакомить всех заинтересованных лиц с изменениями в документах.

**Результаты этапа 4.2:**

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

## Этап 4.4 «Оценка результатов проекта и проведение завершающего совещания»

Для подведения итогов и принятия решения о закрытии или продолжении проекта проводится завершающее совещание.

**Основные шаги на этапе 4.3:**

1. пригласить на завершающее совещание заказчиков (заказчика) процесса, заказчика проекта и членов команды проекта;
2. проанализировать итоговые информационные материалы по проекту;
3. оценить качество проекта по чек-листу;
4. провести оценку результатов проекта. Принять решение о закрытии продолжении проекта;
5. определить сроки проведения ПА № 3 (постпроектный мониторинг);
6. принять решение о поощрении участников проекта;
7. выпустить протокол.

**Результаты этапа 4.3:**

* проведено завершающее совещание
* разработаны рекомендации (уроки проекта) по улучшению проектной деятельности
* принято решение о закрытии/продолжении проекта

На рис. 6.5 представлен чек-лист для оценки качества проекта.

На рис. 6.6 представлен пример оценки результатов проекта, где отражены текущие, целевые и фактические значения по отслеживаемым показателям (на примере ПСР-проекта по оптимизации процесса согласования решений о применении импортных материалов при изготовлении оборудования для АЭС).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. Открытие  ПСР-проекта | 1.1 | Блок «Вовлеченные лица и рамки проекта» в карточке ПСР-проекта не имеет методологических ошибок |
| 1.2 | В карточке ПСР-проекта представлено достаточное обоснование для понимания, зачем и почему важна его реализация |
| 1.3 | В карточке ПСР-проекта представлены правильные оцифрованные цели (SMART) |
| 1.4 | Ключевые события в карточке ПСР-проекта соответствуют стандартной форме |
| 2. Анкетирование заказчиков № 1 и № 2  (для офисных процессов) | 2.1 | Представлены заполненные анкеты (электронные письма, протоколы и т.д.) |
| 2.2 | Анкета содержит минимум 5 универсальных вопросов из Методических рекомендаций по реализации ПСР-проектов |
| 2.3 | В анкетировании №1 и №2 участвовали одни и те же сотрудники, не менее 10 сотрудников |
| 2.4 | Анкетирование прошли заказчики процесса, указанные в карточке ПСР-проекта |
| 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 |
| 3.2 | На картах ПСЦ (текущей и целевой) указаны входы и выходы процесса, все этапы/шаги процесса и их взаимосвязи |
| 3.3 | Карты ПСЦ (текущие и целевые) содержат показатели процесса (ВПП и т.д.) по каждому этапу/шагу и в целом по процессу |
| 3.4 | На карте ПСЦ (текущей) указаны все потери/проблемы, выявленные в процессе картирования |
| 3.5 | Карта ПСЦ (целевая) учитывает все возможные улучшения процесса, включая решение проблем, за период реализации проекта |
| 4. Производственный  анализ (ПА) № 1  и № 2 | 4.1 | Для проведения замеров использованы листы ПА, представлены замеры |
| 4.2 | В ПА представлены корректные границы процесса, связанные с целями ПСР-проекта и картами ПСЦ |
| 4.3 | ПА содержит не менее 10 замеров (или максимально возможное за период реализации ПСР-проекта) |
| 4.4 | ПА представлен репрезентативной выборкой (мин. и макс. значения за период времени) при количестве замеров более 20 |
| 4.5 | Колебания показателей по результатам ПА проанализированы, выявлены коренные причины и разработаны корректирующие мероприятия |
| 4.6 | ПА проведен для всех улучшаемых показателей процесса, указанных в карточке ПСР-проекта |

Рис. 6.5 – Чек-лист для оценки результатов ПСР-проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 5. Реализация плана  мероприятий, внесение изменений  в стандарты процессов и ЛНА | 5.1 | Запланированные мероприятия по достижению целей ПСР-проекта реализованы. | |
| 5.2 | План визуализирован на инфостенде проекта и не дублирует общий план-график проекта и ключевые события из карточки проекта | |
| 5.3 | План включает мероприятия по решению проблем и внедрению улучшений, определенных в ходе картирования и ПА | |
| 5.4 | Проведена оцифровка эффекта всех мероприятий, влияющих на достижение целей проекта (определен их вклад) | |
| 5.5 | План включает разработку/изменение стандартов (ЛНА), информирование/обучение участников улучшаемого процесса | |
| 5.6 | План детализирован до уровня задач конкретному исполнителю, длительность любой задачи в плане не превышает двух недель | |
| 5.7 | Руководитель проекта проводит промежуточную оценку исполнения плана не реже одного раза в неделю, ведется анализ отклонений | |
| 6. Подведение итогов  проекта | 6.1 | Заказчики подтверждают улучшение процесса. Руководитель проекта понимает дальнейшие шаги по совершенствованию процесса | |
|  | 6.2 | По результатам ПСР-проекта поощрены наиболее активные участники | |
|  | 6.3 | При подведении итогов анализируются «уроки ПСР-проекта» |

Рис. 6.5 – Чек-лист для оценки результатов ПСР-проекта (продолжение)

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

Рис. 6.6 – Пример оценки результатов проекта

## Этап 4.5 «Обратная связь и поощрение»

Для мотивации ключевых участников завершённого ПСР-проекта на активное участие в последующих ПСР-проектах им необходимо дать развивающую обратную связь и поощрить.

**Основные шаги на этапе 4.5:**

1. определить наиболее активных (ключевых) участников ПСР-проекта;
2. определить и реализовать мероприятия по обратной связи и поощрению.

**Результаты этапа 4.5:**

* проведены мероприятия по обратной связи и поощрению участников проекта

На рис. 6.7 представлены примеры поощрений того, как можно мотивировать активных участников ПСР-проектов.

Публикации в прессе

Радио и видео сюжеты

Размещение   
на доске почета

Повышение оценки руководителя в КПЭ/оценки Рекорд

Включение в кадровый резерв

Направление   
на обучение

Вознаграждение за реализацию проекта (определяется на уровне предприятия)

Благодарственное письмо от руководителя

Включение в группу по реализации междивизионного проекта

Направление на участие в конкурсе лучших ПСР-проектов уровня предприятия

...

...

Рис. 6.7 – Примеры поощрений



**Заключение**

## Практическое задание 11 «ПСР-проект и модель ADKAR»



Соотнесите этапы процесса реализации ПСР-проекта с шагами модели управлениями изменениями ADKAR.

**Ваши заметки:**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Фаза** | Открытие и подготовка ПСР-проекта  Диагностика  и целевое состояние  Внедрение улучшений  Закрепление результатов и закрытие проекта  2 недели\*  5 недель\*  10 недель\*  4 недели\* |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Этапы** | 1.1 | Определение проблемы и выбор темы проекта | 2.1 | Разработка карты процесса текущего состояния | 3.1 | Совещание по защите подходов внедрения | 4.1 | Мониторинг достигнутых результатов (ПА № 2\*\*\*) |
| 1.2 | Определение периметра проекта и границ процесса | 2.2 | Сбор фактических данных (ПА № 1\*\*\*) | 3.2 | Разработка плана мероприятий | 4.2 | Анкетирование  заказчиков № 2\*\* |
| 1.3 | Анкетирование  заказчиков № 1\*\* | 2.3 | Разработка карты процесса целевого состояния (и идеального - для проектов по оптимизации потоков) | 3.3 | Внедрение мероприятий по достижению целей проекта | 4.3 | Закрепление результатов проекта в стандартах |
| 1.4 | Разработка карточки  ПСР-проекта | 2.4 | Определение путей достижения целевого состояния и целевых показателей процесса | 3.4 | Обучение участников процесса | 4.4 | Оценка результатов проекта и проведение завершающего совещания |
| 1.5 | Анализ заинтересованных сторон. Формирование команды проекта | 2.5 | Анализ влияния предлагаемых решений, определение рисков |  |  | 4.5 | Обратная связь и поощрение |
| 1.6 | Разработка графика этапов проекта |  |  |  |  |  |  |
| 1.7 | Проведение стартового совещания и выпуск ОРД  о реализации проекта |  |  |  |  |  |  |
| 1.8 | Организация информационного стенда проекта |  |  |  |  |  |  |

Примечания: \* – рекомендованные сроки; \*\* – обязательно для офисных процессов; \*\*\* – ПА (производственный анализ)

Рис. 6.8 – Этапы процесса реализации ПСР-проекта

## Глоссарий

|  |  |
| --- | --- |
| **Владелец процесса** | – руководитель структурного подразделения/функции, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность. |
| **Границы процесса** | – начальный и конечный этапы процесса/фрагмента процесса, в котором будут проводиться улучшения и замеры целевых показателей. |
| **Заказчик проекта** | – лицо, инициирующее ПСР-проект и заинтересованное в результатах его реализации. |
| **Заказчики процесса** | – сотрудники, подразделения или организации, получающие и использующие результаты (продукт или услугу) процесса (другими словами – клиенты). |
| **Карточка ПСР-проекта** | – паспорт проекта, который составляется перед началом проекта и содержит цель, срок, команду, заказчиков, обоснование выбора и прочее. |
| **Команда проекта** | – группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за достижение результатов ПСР-проекта. |
| **Периметр проекта** | – все подразделения, отделы, предприятия/организации, задействованные в процессе. |
| **Проект** | – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений (по ГОСТ Р 54869-2011). |
| **Производственный анализ** | – мониторинг отклонений по выпуску продуктов или услуг от целевых показателей, осуществляемый на ключевых стадиях процесса с целью выявления коренных причин отклонений и их устранение. |
| **Процесс** | – совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата. |
| **ПСР-проект** | – проект, нацеленный на оптимизацию повторяющегося процесса и решение конкретных проблем в процессе с применением инструментов производственной системы «Росатома». |
| **Руководитель проекта** | – лицо, которое отвечает за достижение целей проекта, руководит процессами планирования, исполнения, контроля, завершения проекта, осуществляет оперативное управление проектом. |

## Для самостоятельного прочтения

|  |  |
| --- | --- |
| C:\Users\AlVSenatorova\Desktop\Безымянный.png | Методические рекомендации по реализации ПСР-проекта  (автор: проектный офис ПСР ГК, Москва, июнь 2017) |

## Взять на заметку

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |