

ИНСТРУКЦИЯ
по реализации ПСР-проектов

Содержание

1. Общие положения

1.1. Настоящая инструкция устанавливает основные требования к организации и выполнению работ, составу и содержанию отчетной документации, срокам и ответственным лицам, построению и оформлению отчетной презентации на всех этапах реализации ПСР-проектов.

1.2. Область непосредственного использования:

1.3. Настоящая инструкция разработана в соответствии с требованиями, следующих документов:

1.4. Соблюдение требований настоящей инструкции обязательно при реализации ПСР-проекта.

1.5. В настоящем временном порядке используются следующие термины и определения к ним:

1) **Владелец процесса** - уполномоченное приказом должностное лицо Организации, отвечающее за наличие своевременных и качественных результатов по процессу, реализуемому в Организации;

2) **Границы процесса** - «вход» и «выход» оптимизируемого процесса;

3) **Детализированная карта процесса** – подробная визуализация процесса на базе анализа текущей ситуации путем построения всех связей в процессе с отображением всех шагов и указанием потерь, выявленных в ходе картирования. Степень детализации карты достаточна для проведения анализа получения выводов и принятия правильных управленческих решений.

4) **Заказчики процесса** - подразделения, организации, сотрудники, использующие предоставляемые им результаты деятельности по процессу (продукты, услуги, информацию);

5) **Заказчик проекта** - должностное лицо, заинтересованное в повышении эффективности процесса, рассматриваемого в рамках ПСР-проекта, отвечающее за обеспечение Проекта ресурсами и разрешение вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителя проекта, утверждающее карточку Проекта, план мероприятий по оптимизации процесса и принимающее результаты Проекта;

6) **Инструменты ПСР** - основные методы и инструменты, используемые в устранении потерь;

7) **Картирование** - инструмент ПСР для визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания ценности от поставщика до заказчика;

8) **Карточка ПСР-проекта** - паспорт ПСР-проекта, составляемый на фазе «Открытие и подготовка Проекта», содержащий основную информацию, распределенную по 4 блокам: «Вовлеченные лица и рамки проекта», «Обоснование выбора», «Цели и плановый эффект», «Ключевые события проекта»;

9) **Ключевой риск** - возможность возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного исхода производственно-хозяйственной или какой-либо другой деятельности, если выбранный процесс не будет улучшен, оптимизирован;

10) **Команда проекта** - исполнители Проекта, выполняющие работу по планированию и организации выполнения всех этапов реализации Проекта;

11) **Ответственный за техническое сопровождение ПСР-проекта** – должностное лицо, назначенное Руководителем ПСР-проекта из состава рабочей группы ПСР-проекта, в обязанности которого входит:

а) сопровождение отчетной презентации в течении всего периода реализации ПСР-проекта;

б) сопровождение документов по реализации ПСР-проекта согласно временного порядка;

в) обеспечение хранения оригиналов всего комплекта документации и отчетной презентации по ПСР-проекту;

г) сопровождение и своевременная актуализация информации, размещаемой на информационном стенде ПСР-проекта;

12) **Периметр Проекта** - организации, цеха, подразделения, отделы, где протекает оптимизируемый процесс;

13) **Планируемый экономический эффект** – эффект который рассчитывается на этапе планирования до формирования плана мероприятий;

14) **Поставщик** - подразделение, сотрудник, поставляющее результаты своего процесса (информацию, товарно-материальные ценности или услуги) заказчикам;

15) **ПО ПСР Организации** - проектный офис или отдел осуществляющий методологическую поддержку по внедрению инструментов бережливого производства;

16) **Потери** - любая работа (деятельность), которая потребляет ресурсы, но не создает ценности для заказчика;

17) **Поток создания ценности** - операции в процессе (как добавляющие, так и не добавляющие ценность), направленные на преобразование материалов и информации в продукт или услугу для заказчика;

18) **Производственный контроль и анализ** - инструмент ПСР для осуществления мониторинга отклонений выпуска продуктов или услуг от целевых показателей с целью дальнейшего анализа причин этих отклонений и поиска решений для их устранения;

19) **Процесс** - устойчивая, целенаправленная деятельность, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, для получения заранее определенных продуктов, результатов или услуг, представляющие ценность для потребителя;

20) **ПСР-проект** - проект, нацеленный на оптимизацию процесса или решение конкретной проблемы в процессе с применением инструментов Производственной системы «Росатом»;

21) **Рабочая группа ПСР-проекта** - группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты ПСР-проекта;

22) **Результат процесса** - продукт или услуга, потребляемый заказчиком процесса;

23) **Риск** - опасность возникновения неблагоприятных последствий;

24) **Руководитель проекта** - участник проекта, ответственный за оперативное управление проектом, соблюдение сроков и бюджета проекта, своевременное и точное информирование управляющего органа о ходе реализации проекта, формирование отчетности по результатам реализации этапов проекта;

25) **Укрупненная карта процесса** – блок-схема состояния процесса с объединением шагов процесса в этапы с целью общего понимания протекания процесса.

26) **Управление изменениями** - структурированный процесс и набор инструментов, направленных на обеспечение поддержки изменений;

27) **Фактический экономический эффект** - эффект который рассчитывается по результатам внедрения и оценки реализации ПСР-проекта;

28) **Ценность** - Определяется заказчиком как верное и ожидаемое качество, количество, цена и срок выполнения услуги.

2. Порядок реализации ПСР-проекта и ведения записей

| № п/п | Этапы | Действия | Результат | Ответственные за выполнение этапа | Записи (отчет) по результатам выполнения этапа |
|-------|------------------------|--|--|---|--|
| 2.1. | Выбор темы ПСР-проекта | 1. Определить проблему и выбрать процесс для улучшения/оптимизации. 2. Проверить выбранный процесс на возможность открытия ПСР-проекта на соответствие принципам и критериям. Примечание: при формировании названия ПСР-проекта не использовать аббревиатуры и сокращения. | Сформулирована тема ПСР-проекта | Руководитель, начальник подразделения, получивший поручение об открытии ПСР-проекта | Заполненный лист проверки «Выбор ПСР-проекта» (приложение 1), подписанный руководителем ПСР-проекта, отражен в приложении к отчётной презентации. |
| 2.2. | Анкетирование №1 | Определить заказчиков процесса. Провести анкетирование заказчиков процесса с целью анализа удовлетворенности текущим состоянием процесса и выявления проблем. | Проведено анкетирование не менее 10 заказчиков процесса. Примечание: анкетированных необходимо отразить в карточке проекта в поле «заказчики проекта» | Руководитель ПСР-проекта, заказчики процесса | Анкета со средним баллом по всем анкетированным размещена на информационном стенде ПСР-проекта (шаблон информационного стенда в приложении 2). Анкеты (форма по приложению 3, слайд 10) отражены в приложении к отчётной презентации. |

| № п/п | Этапы | Действия | Результат | Ответственные за выполнение этапа | Записи (отчет) по результатам выполнения этапа |
|-------|--|--|---|---|---|
| 2.3. | <p>Определение состава рабочей группы</p> <p>Стартовое совещание</p> | <p>Определить состав и поименный список рабочей группы ПСР-проекта. Согласовать участие членов рабочей группы ПСР-проекта с непосредственными руководителями (в приказе/распоряжении). Назначить ответственного за техническое сопровождение ПСР-проекта. Примечание: рекомендуется членов рабочей группы выбирать из списка работников, обученных базовым курсам ПСР.</p> <p>Провести стартовое совещание. Организовать информационный стенд ПСР-проекта.</p> | <p>Составлен поименный список членов рабочей группы.</p> <p>Официальное открытие ПСР-проекта.</p> | <p>Руководитель ПСР-проекта</p> <p>Заказчик проекта, Руководитель ПСР-проекта, Владелец процесса, Команда проекта</p> | <p>Распорядительный документ об открытии проекта, отражен в приложении к отчетной презентации. Утвержденная карточка, в приложении к распорядительному документу (слайд № 2 Приложение 3). Сканированная копия утвержденной карточки размещена на информационном стенде ПСР - проекта. Примечание: требования к распорядительному документу об открытии проекта в приложении 4.</p> |
| 2.4. | <p>Разработка детального план-графика реализации ПСР-проекта</p> | <p>Разработать детальный план-график на основании карточки ПСР-проекта.</p> | <p>Разработан план-график ПСР-проекта.</p> | <p>Руководитель ПСР-проекта</p> | <p>Детальный план-график реализации ПСР-проекта (рекомендуемая форма в приложении 5) размещен на информационном стенде ПСР - проекта, и отражен в приложении к отчетной презентации.</p> |

| № п/п | Этапы | Действия | Результат | Ответственные за выполнение этапа | Записи (отчет) по результатам выполнения этапа |
|-------|--|---|---|--|---|
| 2.5. | Картирование текущего состояния процесса | Провести заседание рабочей группы с обязательным участием представителей всех подразделений периметра проекта, с целью выполнения картирования текущего состояния процесса. | Проведено картирование текущего состояния процесса. Выявлены проблемы/потери. | Руководитель ПСР-проекта, Владелец процесса, Команда проекта, Представители всех подразделений периметра ПСР-проекта | Детализированная карта текущего состояния (пример в приложении 6) размещена на информационном стенде ПСР - проекта. Укрупненная карта (блок-схема) текущего состояния процесса в отчетной презентации (слайд № 3, Приложение 3). |
| 2.6. | Производственный анализ №1 | Провести производственный анализ для всех целевых показателей, указанных в карточке ПСР-проекта. Хронометраж выполнить для каждого шага, отраженного в детализированной карте процесса. Примечание: для корректного проведения анализа рекомендуется провести не менее 10 замеров по каждому шагу процесса. В случае если процесс редко повторяющийся то необходимо провести не менее трех замеров. | Выполнен производственный анализ. Определены дополнительные проблемы/потери не выявленные при проведении картирования текущего состояния. | Руководитель ПСР-проекта | Листы производственного анализа (отражены в приложении к отчетной презентации) (рекомендуемая форма приложение 7 и на слайде 4 приложения 3) |
| 2.7. | Картирование целевого состояния процесса | Выполнить картирование целевого состояния процесса, с целью получения карты оптимизированного (с учетом улучшений, планируемых к реализации) процесса. | Проведено картирование целевого состояния процесса. | Руководитель ПСР-проекта, Члены рабочей группы ПСР-проекта | Детализированная карта целевого состояния (пример в приложении 8) размещена на информационном стенде ПСР - проекта. Укрупненная карта (блок-схема) целевого состояния процесса в отчетной презентации (слайд №5, |

| № п/п | Этапы | Действия | Результат | Ответственные за выполнение этапа | Записи (отчет) по результатам выполнения этапа |
|-------|---|---|--|-----------------------------------|--|
| | | | | | приложение 3). |
| 2.8. | Предварительная оценка экономической эффективности | Провести расчет планируемого экономического эффекта, с целью принятия решения о дальнейшей реализации ПСР-проекта. | Решение о дальнейшей реализации ПСР-проекта с обязательным согласованием с Заказчиком проекта. | Руководитель ПСР-проекта | Протокол (отражен в приложении к отчетной презентации). Примечание: требования к содержанию протокола в приложении 9. |
| 2.9. | Проект плана мероприятий по достижению целевого состояния | Разработать проект плана мероприятий по достижению целевого состояния процесса с включением мероприятий по изменению действующих документов по процессу и последующему обучению/информированию участников процесса об изменениях. | Разработан проект плана мероприятий. | Руководитель ПСР-проекта | Проект плана мероприятий (рекомендуемая форма в приложении 10). |
| 2.10. | Введение в действие плана мероприятий | Согласовать план мероприятий с руководителями подразделений периметра ПСР-проекта и утвердить его у заказчика ПСР-проекта. | Утвержденный план мероприятий. | Руководитель ПСР-проекта | Распорядительный документ о введении в действие плана мероприятий. Примечание: 1) распорядительный документ и сам план мероприятий отразить в приложении к отчетной презентации ПСР-проекта; 2) распорядительный документ подписывает заказчик ПСР-проекта. Тип документа (приказ, распоряжение) выбирается в зависимости от подписанта. |

| № п/п | Этапы | Действия | Результат | Ответственные за выполнение этапа | Записи (отчет) по результатам выполнения этапа |
|----------|----------------------------|---|--|--------------------------------------|--|
| 2.11. | Внедрение улучшений | Реализовать план мероприятий, провести обучение/информирование участников процесса. Осуществить контроль за ходом выполнения плана мероприятий на информационном стенде проекта, с своевременным (не позднее 3 рабочих дней после реализации пункта) внесением отметок о выполнении пунктов плана. | План мероприятий реализован. | Руководитель ПСР-проекта. | План мероприятий с отметками о выполнении этапов на информационном стенде проекта. |
| 2.12. | Производственный анализ №2 | Провести производственный анализ для всех целевых показателей, указанных в карточке ПСР-проекта, с целью мониторинга достигнутых результатов. Хронометраж выполнить для каждого шага, отраженного в детализированной карте процесса. Примечание: для проведения адекватного анализа рекомендуется провести не менее 10 замеров по каждому шагу процесса. В случае если процесс редко повторяющийся то необходимо провести не менее трех замеров. | Выполнен производственный анализ. Определены дополнительные проблемы/потери, или подтверждено их отсутствие/устранение | Руководитель ПСР-проекта | Рекомендуемая форма приложение 7 и на слайде 6 приложения 3) Листы производственного анализа отражены в приложении к отчетной презентации. |
| 2.13. | Анкетирование №2 | Провести анкетирование | Проведено | Руководитель | Анкета со средним баллом по всем |

| № п/п | Этапы | Действия | Результат | Ответственные за выполнение этапа | Записи (отчет) по результатам выполнения этапа |
|-------|----------------------------------|--|---|--|---|
| | | заказчиков процесса, с целью анализа удовлетворенности состоянием оптимизированного процесса. Примечание: анкетирование проходят участники анкетирования №1. | анкетирование не менее 10 заказчиков процесса. | ПСР-проекта, заказчики процесса | анкетируемым (размещена на информационном стенде ПСР-проекта) и сами анкеты (отражены в приложении к отчетной презентации). Рекомендуемая форма по приложению 3, слайд 11) |
| 2.14. | Фактический экономический эффект | Провести расчет фактического экономического эффекта Примечание: в случае если на этапе 2.8. настоящей инструкции расчет планируемого экономического эффекта показал нулевой результат, и было принято решение реализовать ПСР-проект, то данный пункт не выполняется. | Согласованный с ... и утвержденный руководителем ..., в чьем подчинении находится Руководитель ПСР-проекта, фактический экономический эффект. | Руководитель ПСР-проекта | Расчет экономического эффекта (отражен в приложении к отчетной презентации). |
| 2.15. | Оценка результатов проекта | Провести завершающее совещание с целью оценки результатов проекта, определения путей дальнейшего совершенствования, поощрения участников проекта. | Подведены итоги проекта. Проект официально закрыт. | Руководитель ПСР-проекта, Владелец процесса, Команда проекта, Члены рабочей группы ПСР-проекта | Рекомендуемая форма на слайде № 7 приложения 3 в отчетной презентации. Протокол завершающего совещания отражен в приложении к отчетной презентации). Примечание: требования к содержанию протокола в приложении 11. |
| 2.16. | Оформление отчета | Оформить отчетную презентацию в соответствии с приложением 3. | Вся необходимая информация отражена в отчетной презентации. | Руководитель ПСР-проекта | Отчетная презентация в соответствии с настоящей инструкцией, подписана у заказчика ПСР-проекта и размещена в Пакет документации в соответствии с |

| № п/п | Этапы | Действия | Результат | Ответственные за выполнение этапа | Записи (отчет) по результатам выполнения этапа |
|-------|-----------------------------|---|---|--|--|
| | | | | | перечнем, отраженным в приложении 12. |
| 2.17. | Производственный анализ №3. | <p>Провести производственный анализ для всех целевых показателей указанных в карточке ПСР-проекта, с целью отслеживания стабилизации достигнутых результатов, в рамках постпроектного мониторинга. Хронометраж выполнить для каждого шага отраженного в детализированной карте процесса.</p> <p>Примечание: для проведения корректного анализа рекомендуется провести не менее 10 замеров по каждому шагу процесса. В случае если процесс редко повторяющийся, то необходимо провести не менее трех замеров.</p> <p>Примечание: постпроектный мониторинг проводится не ранее чем через 3-6 месяцев с момента закрытия проекта (завершающее совещание)</p> | Выполнен производственный анализ. Определены дополнительные проблемы/потери, или подтверждено их отсутствие/устранение. | Руководитель ПСР-проекта | Рекомендуемая форма приложение 7, слайд № 8 Приложения 3. Листы производственного анализа отражены в приложении к отчётной презентации. |
| 2.18. | Анкетирование №3 | Провести анкетирование заказчиков процесса, с целью анализа удовлетворенности состоянием оптимизированного | Проведено анкетирование не менее 10 заказчиков процесса. | Руководитель ПСР-проекта, заказчики процесса | Анкета со средним баллом по всем анкетиремым и сами анкеты (отражены в приложении к отчётной презентации). Рекомендуемая форма |

| № п/п | Этапы | Действия | Результат | Ответственные за выполнение этапа | Записи (отчет) по результатам выполнения этапа |
|-------|--------------------------|---|--|-----------------------------------|---|
| | | процесса. Примечание: анкетирование проходят участники анкетирования №1. | | | по приложению 3, слайд 12) |
| 2.19. | Корректировка | В случае выявления, в ходе проведения постпроектного мониторинга, ухудшений достигнутых в ходе проекта результатов, принимается решение о разработке дополнительных мероприятий или инициировании нового ПСР-проекта. | Определено наличие/отсутствие ухудшений, приняты соответствующие меры. | Руководитель ПСР-проекта | Распорядительный документ по вводу мероприятий или предложения по открытию ПСР-проекта |
| 2.20. | Стандартизация процесса. | При необходимости внести изменения в существующую документацию по процессу с целью закрепления достигнутых результатов. | Достигнутые результаты закреплены документально. | Руководитель ПСР-проекта | Распорядительный документ или извещение об изменении действующих документов или разработка новых. |