



**ОБМЕН ОПЫТОМ**

## 775 рекомендаций на пути к лидерству

С 5 июля по 13 сентября на нескольких предприятиях отрасли прошли предвизиты партнерских проверок качества развертывания ПСР.

Развивающие партнерские проверки качества (РППК) — это возможность обмена опытом с экспертами, работающими на других предприятиях. Для получения или подтверждения статуса «Лидер ПСР» необходимо до конца года выполнить полученные от них рекомендации.

Приведем основные рекомендации для всех предприятий, вынесенные по итогам предвизитов.

### Декомпозиция

Традиционно сложным для внедрения инструментом декомпозиции целей остаются X-матрицы руководителей. Важно понимать, что X-матрица — инструмент самоорганизации и тактического планирования руководителя. Он должен заполнять ее собственноручно, а не ждать, пока это сделают другие. Тогда этот инструмент станет удобным и поможет достижению КПЭ (ключевых показателей эффективности) и стратегических целей «Росатома».

В этом году важно довести декомпозицию целей до натуральных показателей ПСР-потоков (ВПП, НЗП, переделки/брак). Отсутствие связи с показателями потоков будет существенным минусом при итоговой проверке.

### ПСР-потоки

Скорость изменений на площадке во многом зависит от контроля руководством хода реализации проектов. Необходимо отслеживать отставание от плана мероприятий и оперативно решать проблемы, мешающие его выполнению. При этом важ-

но, чтобы руководители отделений, цехов, участков понимали, как конкретно их работа влияет на общий результат. Это возможно, если оценить влияние конкретных мероприятий на ключевые показатели потока (ВПП, НЗП, уровень брака и т.д.).

### ПСР-проекты

К сожалению, сохраняется тенденция искусственной привязки ПСР-проектов к календарным полугодиям.

ПСР-проекты — это инструмент решения проблем, которые не возникают по расписанию. Подобная привязка мешает выравниванию загрузки проектных офисов предприятий, порождает формализм в работе.

Руководители проектов берут для оптимизации только часть процесса, находящуюся в зоне их прямой ответственности. Например, руководитель архива волнуется, что происходит между получением заявки и выдачей документов, он не анализирует процесс целиком. Время поиска и выдачи документа, может, и сократится, но оформления заявки — нет, а то и вовсе затянется. В результате эффекта ноль. Любая проектная деятельность, и ПСР-проект не исключение, — это кросс-функциональное взаимодействие.

Не утихают дискуссии по поводу обязательности в проектах показателя ВПП. ПСР-проекты — это проекты по оптимизации процессов с использованием инструментов ПСР. У любого ПСР-проекта могут быть дополнительные цели: например, сокращение

затрат, улучшение качества, снижение запасов, оптимизация площадей, снижение трудозатрат. Но все улучшения должны рассматриваться в рамках определенного процесса и приводить к снижению общего ВПП.

### Обучение

В основном обучение ПСР проводят тренеры, сертифицированные в Академии «Росатома» по утвержденным программам. По сравнению с прошлым годом уровень обучения вырос на 10%. Почти 85% слушателей после посещения курсов успешно сдают экзамены.

По-прежнему в материалах тренингов нет примеров, демонстрирующих применение инструментов ПСР на конкретных предприятиях или дивизионах. Наличие примеров значительно повышает практическую обучения и вовлеченность.



В предвизитах РППК приняли участие руководители госкорпорации «Росатом»

### Предвизиты РППК — 2017



**КОММЕНТАРИИ**



**Виктория АНДРИЕНКО**

**Главный бухгалтер, «Росатом»** — Мы впервые были привлечены к РППК, и есть основания полагать, что такой комплексный подход будет эффективным. В рамках внедрения ПСР в учете и отчетности особое внимание уделяется тиражированию передового отраслевого опыта на те предприятия, которые стремятся к лидерству в ПСР. Для решения этой задачи РППК является идеальным механизмом, поскольку позволяет в короткие сроки комплексно оценить состояние направлений деятельности и выявить области для улучшений. Если говорить о двух прошедших визитах, то Балаковская АЭС подтверждает свой статус ПСР-лидера в отношении отдельно взятой учетной функции, в то время как руководству «Радона» нужно качественно проанализировать текущие проблемы в офисных процессах, которые могут стать серьезным препятствием на пути получения статуса ПСР-лидера.



**Владислав КОРОГОДИН**  
**Директор по управлению ЖЦ ЯТЦ и АЭС, «Росатом»**

— ПСР-предприятиям нужно работать над оптимизацией всего потока создания конечного продукта. Цели согласовывать между всеми участниками продуктовой цепочки и утверждать у ответственных за продукт. Их перечень утвержден стратегическим советом. Сейчас границы потоков, как правило, не выходят за рамки предприятий — есть фокус на собственных интересах, предприятия не чувствуют общерасполовой рамки по продукту. А ведь первое правило из памятки руководителя «Росатома» — интересы отрасли выше интересов дивизиона, предприятия.

Во время РППК не нужно скрывать проблемы и бояться большого количества рекомендаций, у нас еще достаточно сильно парадигма «эффективная отчетность важнее реальной эффективности». Основная цель визитов — не оценки, а помощь предприятию в достижении результатов.

На местах есть еще дифференцированное отношение к развитию ПСР: руководители, которые активно участвуют в обсуждении результатов РППК, вовлечены в реализацию ПСР-проектов, а другие еще воспринимают это как обязательку. Важно объяснять, а не заставлять.

## Внимание: конкурс!

В отрасли стартовал ежегодный конкурс ПСР-проектов и ППУ.

Традиционно конкурс проводится в три этапа.

1. Отбор проектов и предложений по улучшению на предприятиях — до 20 октября.
2. Выбор лауреатов конкурсной комиссией — до 10 ноября.
3. Личная защита работ победителей второго этапа перед конкурсной комиссией — до 2 декабря.

Победители конкурса будут приглашены для награждения на ежегодный форум «Лидеры ПСР».

Конкурс проводится в нескольких номинациях как для ПСР-проектов, так и для предложений по улучшению.

### Номинации для предложений по улучшению

1. Эффективность использования ресурсов (затраты, материалы).
2. Повышение производительности труда.
3. Повышение эффективности работы оборудования.
4. Самый активный работник отрасли по предложениям по улучшению (специальная номинация).

### Номинации для реализованных ПСР-проектов

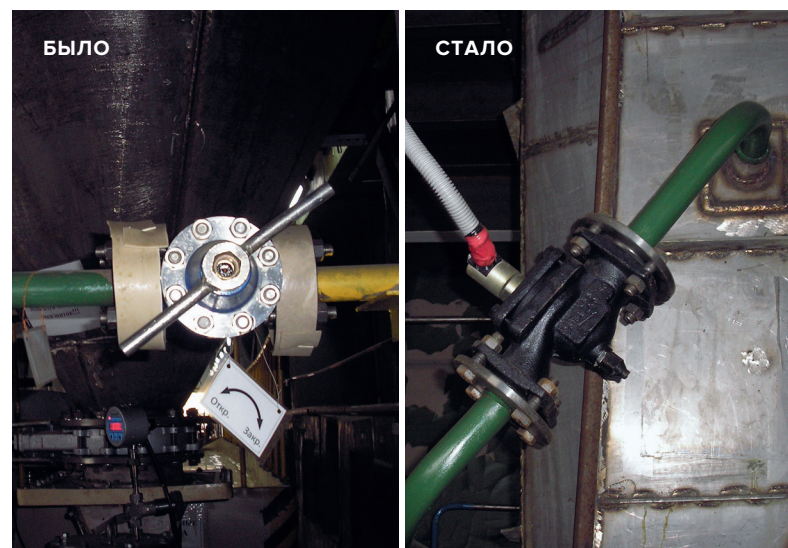
1. Лучший ПСР-проект, направленный на снижение себестоимости.

2. Лучший ПСР-проект, направленный на снижение запасов.

3. Лучший ПСР-проект, направленный на повышение производительности труда.

За приз стоит бороться! Победители конкурса получат не только дипломы и кубок, но и денежные премии от госкорпорации «Росатом»: 100 тыс. рублей за лучшее ППУ, 250 тыс. рублей за лучший ПСР-проект.

По всем вопросам о конкурсе обращайтесь к Наталье Конон, руководителю проекта [psr-concurs@rosatom.ru](mailto:psr-concurs@rosatom.ru)



## Опыт СХК

Предложение группы специалистов-технологов цеха по переработке радиоактивных веществ Сибирского химического комбината Владислава Лаврентьева, Алексея Хило и Андрея Цымлякова позволило сэкономить 272 тыс. рублей.

На растворении гексафторида урана есть узел загрузки, в котором с помощью кантователя опрокидывается ТУК (транспортно-упаковочный комплект) с сырьем. Для полного освобождения ТУКа от сырья необходимо подать воду через сопло бункера загрузки желтого кека. Вентиль подачи воды располагался под площадкой узла загрузки, а все остальные операции про-

водились на ней. Такое неудобное расположение оборудования приводило к потере рабочего времени. Специалисты СХК предложили установить на трубопроводах электромагнитные клапаны, а управление ими вывести на пульт управления кантователем. Так было сокращено ВПП операции размывки и полного освобождения ТУКа от сырья в 1,5 раза.

## Опыт Ленинградской АЭС

Инженеры отдела развития персонала Ленинградской атомной станции Марина Киричева и Светлана Кокарева простым предложением упростили процедуру подачи резюме.

Ранее соискатели вакансий направляли резюме по электронной почте в отдел развития персонала Ленинградской АЭС. Но системы безопасности в отрасли ограничивают передачу данных по электронной почте, в результате не все резюме доходило до адресата. Благодаря ППУ Марины Киричевой и Свет-

ланы Кокаревой электронную форму подачи резюме теперь можно найти прямо на сайте Ленинградской АЭС. Это позволяет кандидатам гарантированно направлять заявку, а работодателю — оперативно получать о них все сведения и тем самым сократить время поиска сотрудников.

## Новый учебный год

С января по сентябрь обучение по программам ПСР прошли 13 707 работников отрасли, что на 15% больше, чем за аналогичный период прошлого года.

Таких показателей удалось добиться благодаря совместной работе Академии «Росатома» и сертифицированных локальных тренеров предприятий. В этом году будет подготовлено около 90 человек. Для сравнения: в 2016 году было на треть меньше.

### Новые программы

Академия «Росатома» разработала новые учебные курсы.

#### 1. Тренинг «ПСР. Офисный процесс»

Моделируется типичный офисный процесс, что позволяет убедиться в эффективности применения инструментов ПСР и понять, с чего необходимо начинать улучшения на рабочем месте.

#### 2. Семинар «Эффективный инфоцентр»

Направлен на расширение и систематизацию знаний по созданию и эффективному применению инфоцентра. Акцент делается на визуализации данных. Практические задания и кейсы, предлагаемые участникам, учитывают специфику отрасли.

#### 3. Тренинг «Методики решения проблем»

Направлен на формирование и развитие навыков выявлять и анализировать проблемы, искать причины их появления, предлагать варианты решений.

#### 4. Площадочное обучение инструментам ПСР

Этот формат — практическое продолжение аудиторного обучения, во время которого под руководством опытных наставников у участников программы формируется навык применения инструментов ПСР. Пройти ее можно на базе Ковровского механического завода. Уникальность программы в том, что участники видят применение инструментов ПСР в производственных процес-

### ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ КАРАКУРИ



сах, сталкиваются с реальными сложностями, учатся находить потери, видеть потенциал для улучшений.

Программы «Эффективный инфоцентр» и «Методики решения проблем» переданы локальным тренерам предприятий, входящих в контур системного развертывания ПСР.

### Сертификация «Фабрик процессов»

В 2017 году сертифицированы и начали работу три «Фабрики процессов»:

1. «Маяк» (Озерск). «Сборка прибора СПС-01».
2. Уральский электромеханический завод (Екатеринбург). «Сборка блоков 1/3 шкафов НКУ-РУ для АЭС».
3. Челябинский механический завод (Глазов). «Фабрика офисных процессов» по совершенствованию информационного потока изготовления циркониевых труб».

До конца года планируется сертификация еще трех «Фабрик процессов».

### Каракури

«Каракури» — новое для отрасли слово. Так в Японии называют кукол, работающих благодаря

часовому механизму, противовесам и другой механической энергии. Каракури используются и в технологиях бережливого производства, например, чтобы опускать или поднимать предметы, менять направление движения.

Каракури работают по законам физики. Устройство таких механизмов простое: это пружины, рычаги, блоки и т.п.

Для развития рационализаторского мышления у сотрудников, повышения производительности и снижения потерь на базе Академии «Росатома» до конца 2017 года планируется создать учебную программу по каракури.

### Обучение, доступное для всех

Напоминаем о возможности пройти дистанционное обучение по программам «ПСР. Базовый курс» и «Методика реализации ПСР-проектов». Обучение бесплатное.

За информацией обращайтесь в HR-службу вашего предприятия. Уточняющие вопросы присылайте на [psr@rosatom.ru](mailto:psr@rosatom.ru)

