

УТВЕРЖДАЮ

Директор по развитию ПСР

Госкорпорации «Росатом»

_____ С.А. Обозов

« ____ » _____ 2012 года

Методические рекомендации

ОСНОВНЫЕ ШАГИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

МР ПСР ____ -2012

«ЭФФЕКТИВНЫЙ ОФИС»

Дата введения в действие с ____ . ____ .2012 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Аннотация	4
1 Область применения	5
2 Нормативные ссылки	5
3 Определения и сокращения.....	5
4 Цель проекта «Эффективный офис»	7
5 Обращение руководителя.....	8
6 Определение приоритетных направлений.....	8
7 Организационные вопросы	10
8 Картирование потока создания ценностей	12
9 Хронометрирование операций процесса	12
10 Определение основных типов потерь	15
11 Инструменты производственной системы	24
12 Анализ потерь	30
13 Составление плана мероприятий и реализация улучшений.....	33
14 Мониторинг процессов.....	35
15 Информационный стенд по процессам.....	39
16 Примеры улучшений.....	43
Приложение 1. Обращение руководителя 1	44
Приложение 2. Обращение руководителя 2	46
Приложение 3. Анкета для сотрудников	47
Приложение 4. Анкета для руководителей Госкорпорации «Росатом».....	48
Приложение 5. Пример приказа об открытии проекта	51
Приложение 6. Положение об управляющем совете.....	54
Приложение 7. Инструкция заказа пропуска	58

Приложение 8. Инструкция работы с ноутбуком eMachines в зале заседаний НТС	59
Приложение 9. Опросный лист по внедрению проекта «Эффективный офис»	60
Приложение 10. Примеры улучшений	61

АННОТАЦИЯ

Настоящие рекомендации определяют основные шаги по внедрению производственной системы «Росатом» (ПСР) в управленческих и офисных процессах.

Рекомендации разработаны на основе опыта практического применения инструментов ПСР в центральном аппарате и филиалах ОАО «Концерн Росэнергоатом».

Целью проекта было усовершенствование процессов, направленных на увеличение эффективности и устранение существующих временных, финансовых и качественных потерь.

В настоящих рекомендациях детально описана последовательность действий при реализации проекта, представлены примеры и шаблоны.

На основе представленных рекомендаций предлагается разработать локальные методические указания, учитывающие специфику конкретных организаций и предприятий.

1 ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Настоящие методические рекомендации устанавливают основные шаги, подходы и инструменты реализации проекта по направлению «Эффективный офис».

2 НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

ГОСТ Р 51141-98 Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения.

«Инструкция по делопроизводству центрального аппарата ОАО «Концерн Росэнергоатом» утверждена приказом от 25.11.2011 г. № 9/1225-П.

МУ ПСР 008-2012 от 23.01.2012 г. «Основы картирования офисных процессов. Методика составления схемы всех связей в процессе».

МУ ПСР 003-2012 от 28.03.2012 г. «Система 5С. Организация рабочего места офисного рабочего».

Федеральный закон от 10 января 2002 г. № 1-ФЗ «Об электронной цифровой подписи».

3 ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

3.1. Определения

В настоящих рекомендациях применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Делопроизводство (документационное обеспечение управления) – отрасль деятельности, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами (ГОСТ Р 5114-98).

Действие – работа, выполняемая одним участником в один момент времени.

Документ (документированная информация) – зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими её идентифицировать (ГОСТ Р 51141-98).

Копия документа – документ, полностью воспроизводящий информацию подлинного документа и все его внешние признаки или часть их, не имеющий юридической силы (ГОСТ Р 51141-98).

Организация рабочего места – это система мероприятий по планированию рабочего места, оснащению средствами и предметами труда, размещению их в определенном порядке, обслуживанию рабочего места и его аттестации.

Операция – набор действий в рамках одной процедуры. Как правило, выполняется одним участником.

Процедура – набор взаимосвязанных операций.

Процесс – совокупность процедур, осуществляемых по определенной технологии, которая направлена на достижение результата, представляющего ценность для потребителя.

Рабочая зона – это часть производственного трехмерного пространства, ограниченного крайними точками досягаемости рук и ног работника.

Рабочее место – зона трудовой деятельности человека или часть производственной площади (пространства), которая оснащена необходимым оборудованием, приспособлениями, инструментами и материалами для выполнения предусмотренных технологией (должностными инструкциями) работ или операций.

Регистрация документа – запись учетных данных о документе по установленной форме, фиксирующей факт его создания, отправления или получения (ГОСТ Р 51141-98).

Система 5С – совокупность организационно-технических мероприятий по рациональной организации рабочих мест, обеспечивающей безопасность работы, рост производительности труда, повышение качества продукции. Система получила название от первых букв названий пяти шагов: сортируй, соблюдай порядок, содержи в чистоте, стандартизируй, совершенствуй.

3.2. Сокращения

В настоящих рекомендациях применяются следующие сокращения:

ЕОСДО – единая отраслевая система документооборота;

Инструкция – инструкция «Организация рабочего места офисного работника ОАО «Концерн Росэнергоатом»;

Инструкция по делопроизводству – внутренняя «Инструкция по делопроизводству Центрального аппарата ОАО «Концерн Росэнергоатом»;

МФУ – много-функциональное устройство;

НД – нормативный документ;

ОРД – организационно-распорядительный документ;

РМ – рабочее место;

УС – управляющий совет.

4 ЦЕЛЬ ПРОЕКТА «ЭФФЕКТИВНЫЙ ОФИС»

Основной целью проекта является оперативное и качественное удовлетворение требований заказчика.

Основные эффекты, ожидаемые от реализации проекта:

1. снижение затрат на офисные процессы;
2. снижение объема работ;
3. повышение скорости обслуживания заказчика;
4. снижение количества ошибок;
5. повторяемость и стандартизация процесса;
6. уменьшение объемов необходимой рабочей площади;
7. прозрачность процессов;
8. сохранность информации;
9. быстрое выявление проблем;
10. снижение вариабельности процессов;
11. сбалансированная нагрузка на персонал.

5 ОБРАЩЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

При запуске проекта немаловажно отношение сотрудников к данному процессу. Рекомендуется перед запуском проекта выпустить «Обращение руководителя», обозначающее запуск проекта. В нем необходимо показать актуальность данного направления, его перспективность и, самое важное, что главная цель проекта – оптимизировать процессы, а не численность сотрудников (Приложения 1 и 2).

6 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

Основная задача направления – «эффективное оказание офисных услуг тем, кто приносит прибыль». Оптимизация процесса должна проходить комплексно, по всей цепочке, а не только на производственной площадке. Требуется вовлекать в процесс оптимизации всех сотрудников, принимающих участие в процессе.

Первоначально необходимо определить приоритетные (проблемные) направления. Существует несколько подходов:

1. принятие решения на общем собрании руководителей и владельцев процесса;
2. проведение анкетирования.

Анкетирование достаточно трудоемкий процесс, но он позволяет более качественно оценить проблематику.

При составлении анкет необходимо составить вопросы таким образом, чтобы было понятна конкретная проблема, а не полное направление.

Пример: «не устраивает процедура закупки». Но что конкретно не устраивает: длительность процедуры, сложность методики расчета начальной – максимальной цены, длительность согласования документов? Необходимо понять суть проблематики, конкретизировать цели.

Количество вопросов в анкете может варьироваться в зависимости от структуры организации, глубины погружения в проблематику процессов. Примеры анкет по направлению представлены в Приложениях 3 и 4.

При обработке результатов анкетирования составляется рейтинг проблемных процессов в зависимости от количества упоминаний в анкетах (табл. 1). Если есть необходимость, то процесс можно детализировать на более мелкие процедуры. На основании анализа выделяются наиболее приоритетные процессы, которые необходимо оптимизировать в первую очередь. Количество открываемых проектов будет определяться требованиями руководителя и возможностями организации. Наиболее оптимальное количество – не более 5 проектов. Это позволит оперативно решать проблемы, не рассредоточивать внимание и получить более качественные результаты за короткий срок.

Таблица 1.

Основные проблемные процессы,
выявленные по результатам анкетирования

Процесс	Кол-во упоминаний
1. Согласование документации, в том числе договорной	220
1.1 Согласование договоров	75
1.2 Отчеты и справочные материалы	55
1.3 Оформление административной документации	40
1.4 Оформление командировок	10
1.5 Оформление пропусков для прохода в здание	10
1.6 Прочее	40
2. Процесс закупки	85
3. Бюджетирование	50
4. Исходящая и входящая документация	50
5. Трансформация ИТ и ФЭБ	40
5.1 ЕОСДО	25
5.2 SAP ERP	15
6. Функциональная поддержка	20
7. Привлечение внешних консультантов	5
8. Передача документов на бумаге	10
9. Другие проблемы, отмеченные в анкетах	-

Для более четкого понимания сути проблематики в процессе анализа составляется таблица с указанием основных проблем процессов (табл. 2). При этом можно отследить, какие проблемы являются сквозными для всех процессов. Поэтому предложения по решению одной проблемы можно тиражировать на другие процессы.

Таблица 2.

Основные проблемы процессов

Проблемы	Процессы													
	Сложности во взаимодействии	Трудоёмкий процесс	Длительный процесс	Допускаются ошибки	Возникают споры	Руководство вынуждено вмешиваться для ускорения процесса	Вероятно возникновение серьезных ошибок	Сотрудники покидают рабочие места	Сотрудники исполняют процедуру с нежеланием	Останавливает / удлинняет другие процессы	Упомянется как причина текучести кадров	Является причиной сверхурочной работы	Процесс сопровождается высокими затратами	Подразделения просят оптимизировать процесс
1.Согласование документации, в том числе договорной														
1.1 Согласование договоров														
1.2 Оформление административной документации														
1.3 Оформление командировок														
1.4 Оформление пропусков														
1.5 Отчеты и справочные материалы														
2. Процесс закупки														
3. Бюджетирование														
4. Исходящая и входящая документация														
5. Трансформация ИТ и ФЭБ														
5.1 ЕОСДО														
5.2 SAP ERP														
6. Функциональная поддержка														
7. Привлечение внешних консультантов														
8. Передача документов «ногами»														

7 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ

7.1. Приказ о запуске проекта

После определения приоритетных направлений выпускается приказ об открытии проекта (Приложение 5), в котором:

1. Определяется структура управления проектом (рис. 1);
2. Назначается руководитель проекта;
3. Утверждается перечень пилотных проектов (процессов);
4. Утверждаются списки руководителей и членов рабочих групп (в рабочую группу необходимо включать тех сотрудников, которые

будут заниматься проектами. Изменение состава рабочей группы отрицательно скажется на эффективности проекта: возникнет необходимость заново провести обучение, ознакомить с ходом проекта, ввести в курс дела и т.д.);

5. Обозначаются жесткие сроки процесса.

Важно прописать загрузку участников проекта (к сожалению, освободить членов рабочих групп от выполнения своих основных обязанностей, как правило, не удастся). Для большей заинтересованности и вовлечения сотрудников в процесс оптимизации необходимо указать способы мотивации по результатам проекта (данный пункт зависит от возможностей компании и заинтересованности руководства в результативности проекта).

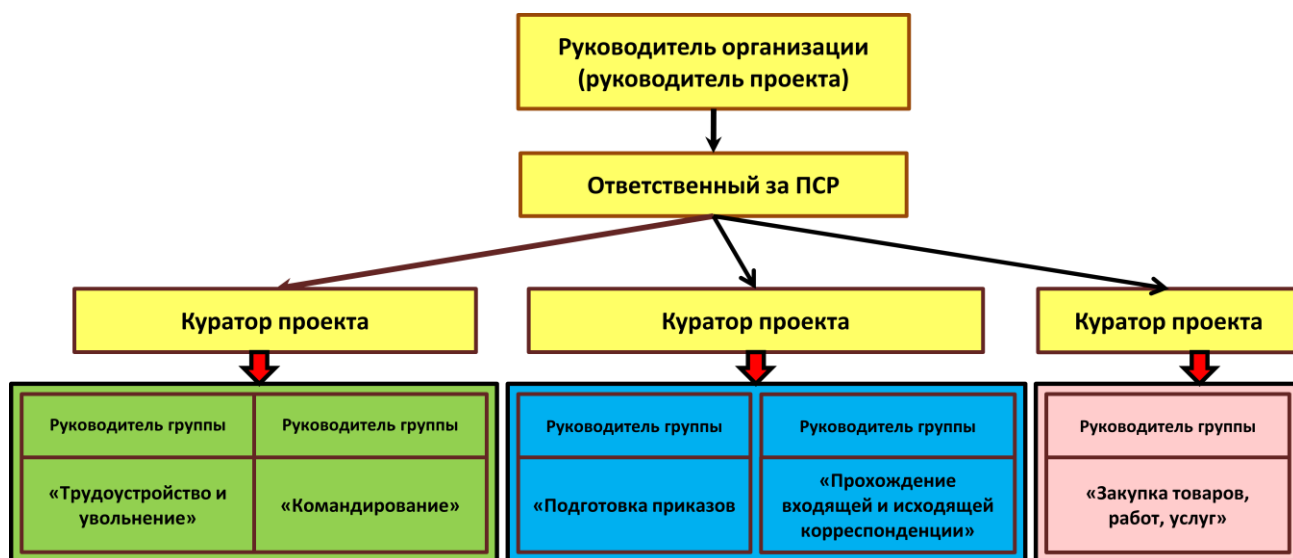


Рисунок 1. Организационная структура управления (с примерами)

7.2. Положение об Управляющем совете

Согласно приказу руководитель проекта и руководители рабочих групп являются органом управления проектом – Управляющим советом. Основные функции, зону ответственности каждого из участников УС рекомендуется прописать в положении об управляющем совете. Рекомендации по положению прописаны в Приложении 6.

8 КАРТИРОВАНИЕ ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТЕЙ

Следующий шаг после выбора проблемного процесса - это картирование потока создания ценности. Основной целью картирования является графическая визуализация процесса на базе текущей ситуации путем построения схемы всех связей в процессе. Схема всех связей в процессе показывает:

- а) процесс и взаимоотношения между всеми участниками в процессе, от первой до последней операции;
- б) каждую операцию и связанные с ней элементы.

Карта потока, составленная согласно методике МУ ПСР 008-2012 «Основы картирования офисных процессов. Методика составления всех связей в процессе», позволяет визуализировать процесс в целом.

Т.к. ключевой критерий оптимизации процесса – это время протекания, то каждый из элементов процесса необходимо хронометрировать. Важно определить, сколько времени занимает та или иная операция. Для этого используется процедура хронометрирования.

9 ХРОНОМЕТРИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ ПРОЦЕССА

Для анализа фактического времени, затрачиваемого на каждую операцию процесса, запускается «сопроводительный лист» (табл. 3).

«Сопроводительный лист» прикладывается к документу, маршрут и время прохождения которого необходимо определить. В режиме реального времени по фактическому маршруту подписания документа проставляются временные рамки.

В листе указывается:

1. последовательность элементов (нумерация элементов);
2. подразделения (какие департаменты, отделы задействованы в процессе);
3. участники процесса (какого уровня руководители работают с данным документом);
4. выполняемая операция (наименование операции – «согласование», «проверка, контроль», «проставление резолюции», «регистрация» и т.д.);
5. «дата» и «время» поступления и отправления документа;

- б. в примечании указываются нюансы операции, причины отклонения (отсутствовал руководитель, сломался принтер, потерялся документ и т.д.);

При запуске листа необходимо:

1. провести работу с участниками процесса: объяснить важность заполнения временных граф «точно – вовремя», а не по памяти;
2. владельцу процесса вести постоянный контроль за движением документа и заполнению граф листа.

Таблица 3.

Шаблон «сопроводительного листа»

№	Предмет документа	№ операции (последовательность прохождения документа)	Подразделение (дирекция, департамент, отдел, бюро)	Должность, ФИО	Выполняемая операция	Получил (от кого ФИО)		Отправил (кому ФИО)		Прим.
						дата	время	дата	время	

При возможности можно упростить и перевести «сопроводительный лист» в электронный вид (рис. 2). Это позволит руководителю в любой момент времени отслеживать движение документа.

Красными овалами показаны даты начала и окончания операции. Руководитель оперативно может оценить, где находится документ, сколько времени он согласовывался и т.д.

При работе в ЕОСДО маршрут и время согласования документа можно вынести из «истории» или посмотреть в режиме реального времени (рис. 3). Овалом помечены дата и время (до секунд) окончания операции и начала следующей. Таким образом, можно четко определить время на выполнение операции.

После составления карты потока и нанесения на него временных характеристик выделяются основные потери, которые мешают достижению цели.

The screenshot shows a web-based application window titled 'Форма ЛОТ' (Lot Form) with a sub-header 'Таблица с данными по лотам' (Table with data by lots). The interface is in Russian and contains a table with the following data:

Ответственный за исполнение:	Пухович	Согласование КД с ЮД (начало):	10.10.2011
АЭС:	Балановная	Согласование КД с ЮД (конец):	13.10.2011
№ лота:	2677	Утверждение КД председателем ЕК (начало):	17.10.2011
Дата и номер заявки:	Ба 16.09.11 №ОМН-45/14028	Утверждение КД председателем ЕК (конец):	17.10.2011
Наименование продукции:	Проводни набыльние	Публикация конкурсов:	17.10.2011
№ позиции по ППЗ:		Вскрытие конвертов:	17.11.2011
Количество позиций в лоте:	27	Рассмотрение заявок:	06.12.2011
Цена АЭС, руб без НДС:	46 452 095,00р.	Анализ и сопоставление заявок:	15.12.2011
НМЦ (ДУЗ) в руб с НДС:	54 813 673,00р.	Номер публикации на сайте:	111017/0513/653
Дата внесения НМЦ:	07.10.2011	Дата изменения:	
Цена победителя:		Победитель:	
Способ размещения заявки:	ОК	№ протокола ЕК:	Протокол не оформился
Количество подлотов:	0	Номер и дата подписания договора:	
Состояние лота:	Опубликован	Обеспечение заявки:	
Наличие разрешения ПДЭК:		Возврат обеспечения заявки (№ т/з):	
Дата формирования лота:	28.09.2011	Уведомление АЭС об итогах конкурса (№ и дата письма):	
Срок поставки:	15.09.2012	Подписант договора от КРЗА:	
Согласование КД с ЮЗ (начало):	04.10.2011	Документация к лоту (ссылка):	\\\serv2\mnt\documents\Order\pla
Согласование КД с ЮЗ (конец):	07.10.2011	Конкурсная документация (ссылка):	\\\serv2\mnt\documents\Mapoversw
Согласование КД функционального задания (начало):	24.09.2011	№ протокола ПДЭК:	Нет
Согласование КД функционального задания (конец):	06.10.2011	Примечание (данные не вошедшие в другие поля таблицы):	
Согласование КД с казначейством (начало):	10.10.2011		
Согласование КД с казначейством (конец):	12.10.2011		
Согласование КД с УЗБ (начало):	04.10.2011		

Рисунок 2. Пример сопроводительного листа при работе с лотом

Распорядительный документ / Приказ по основной деятельности О внесении изменения в приказ ОАО «Концерн Росэнергоатом» от 26.09.2011 № 9/15 –Пх

Номер проекта документа: 9/31218-ПРОЕКТ-П от 22.12.2011

Регистрационный номер: 9/1383-П от 28.12.2011

Подразделение исполнителя: ОАО "Концерн Росэнергоатом"

Исполнитель: Асрибеков Артемий Валдимович,(495) 644-25-91

Визирование документа

Версия документа	Этап процесса	Дата и время	Организация	Подразделение сотрудника	Должность	Ф.И.О	Виза
5	(Подписание)	28.12.2011 12:26:00	ОАО "Концерн Росэнергоатом"	ОАО "Концерн Росэнергоатом"	Генеральный директор	Романов Евгений Владимирович	Подписано
5	(Контроль согласования)	26.12.2011 08:37:12	ОАО "Концерн Росэнергоатом"	ОАО "Концерн Росэнергоатом"	Заместитель директора департамента - начальник отдела делопроизводства	Эйсман Василий Леонидович	Согласовано
5	(Правовой анализ)	23.12.2011 15:29:24	ОАО "Концерн Росэнергоатом"	ОАО "Концерн Росэнергоатом"	Директор департамента	Белов Дмитрий Анатольевич	Согласовано
5	(Согласование)	23.12.2011 13:42:46	ОАО "Концерн Росэнергоатом"	ОАО "Концерн Росэнергоатом"	Заместитель Генерального директора - директор по управлению персоналом, социальным и административным вопросам	Ткебучава Даумберт Леонтович	Согласовано

Рисунок 3. История документа из ЕОСДО

10 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ТИПОВ ПОТЕРЬ

Сократить потери в офисе – значит устранить все, что увеличивает затраты времени, капитала и ресурсов, необходимых для выполнения работы.

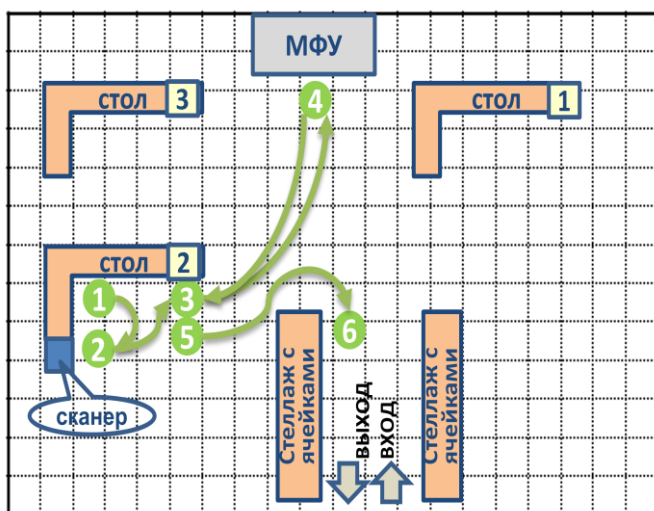
Выделяют 7 основных типов потерь:

1. лишние движения;
2. лишние перемещения;
3. перепроизводство;
4. ожидание;
5. излишняя обработка;
6. запасы;
7. брак.

Так же можно выделить 8-ой тип – «неиспользованный человеческий потенциал», который также влияет на эффективность процесса.

10.1. Лишние движения – все движения работника, которые не задействованы в полезной деятельности (работе).

Примеры лишних движений: поиск файлов на компьютере, ручная передача документов, развороты, связанные с неправильным расположением оргтехники, поиск необходимой информации в ящиках стола или архива (рис. 4).



Пример

(передача документов исполнителям согласно резолюции руководителя):

1. Отсканировать резолюцию;
2. Прикрепить сканированную резолюцию к документу в электронном виде;
3. Открепить документ (снять скрепку, скобку);
4. Подойти к МФУ;
5. Напечатать количество копий по количеству исполнителей;
6. Подойти к рабочему месту;
7. Скомпоновать и скрепить копии;
8. Подойти к стеллажу;
9. Разложить документы по ячейкам.

Рисунок 4. Пример передачи документов исполнителю согласно резолюции руководителя

При выполнении процесса сотрудник выполняет лишние движения, на которые тратится время. Основная задача – исключить потери, тем самым оптимизировав процесс, сделать его более эффективным.

Организовать рабочее место с оптимальной расстановкой, перейти на электронный документооборот, максимально приблизить оргтехнику и т.д. – все это позволит максимально сократить или исключить потери, связанные с лишними движениями.

10.2. Лишние перемещения – это бесполезное перемещение документов, сотрудников в процессе выполнения работы. Транспортировка влияет на время, необходимое для выполнения любой работы в офисе.

Примеры лишних перемещений: движение техники, материалов, документов (рис. 5), хождение «туда и обратно», возврат на предыдущие этапы обработки, транспортировка материалов и т.д.



Рисунок 5. Процесс оформления входящей корреспонденции

На рис. 5 показаны перемещения сотрудника при оформлении входящей корреспонденции:

1. после регистрации входящий документ передается на предварительную резолюцию (из каб. 1210 в каб. 1203);
2. затем на регистрацию задачи в программе (каб. 1203 – секретарь);
3. далее документ передается руководителю на бумажном носителе (секретарь комплектует документы и сама несет в соседнее здание на 10 этаж в кабинет руководителя). При этом возможны ожидания лифта (а это тоже потери);
4. затем секретарь возвращается на свое рабочее место (каб. 1203);
5. после резолюции руководителя она забирает документ и несет его в каб. 1210;
6. снимает задачу в программе;

7. несет документ в каб. 1210 для регистрации резолюции и отправки исполнителям.

При передаче документа сотрудник совершает лишние перемещения, отвлекается от основных функций. Нерациональное использование рабочего времени сотрудника (выполняет функции курьера) снижает эффективность процессов, участником которых он является.

Элементарная перестановка при организации рабочего пространства может максимально сократить лишние перемещения (рис. 5).

В данном случае при переезде в новое помещение, рабочее место сотрудника, занимающегося приемкой входящей корреспонденции, организовали непосредственно около места сортировки. Также сократили маршрут сотрудника, привозящего корреспонденцию (теперь он не возит почту через весь кабинет).

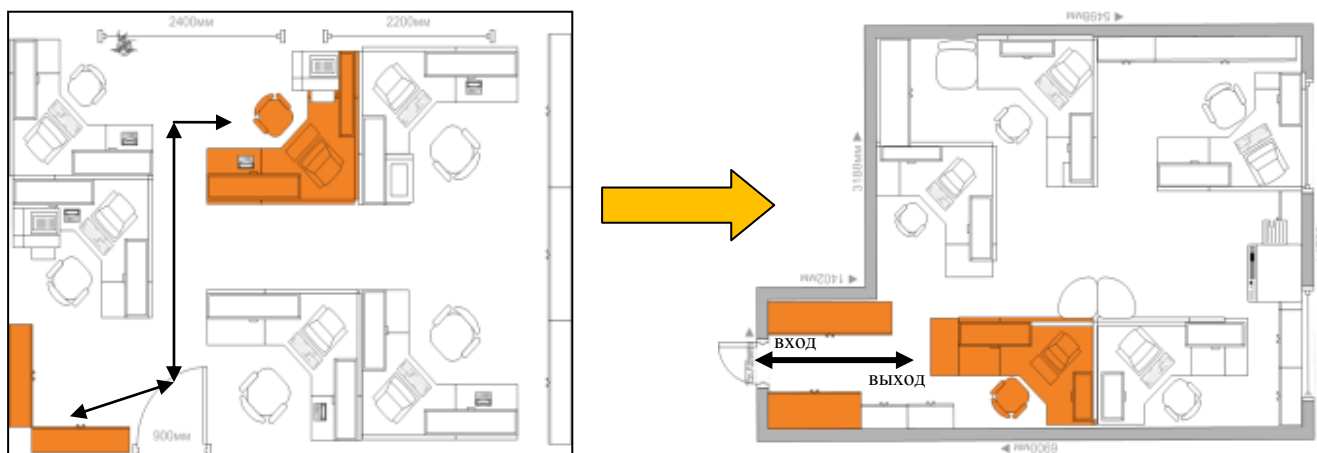


Рисунок 5. Перепланировка рабочего пространства

10.3. Перепроизводство – выполняемая работа, которую никто не

заказывал или она производится заранее.

Самый опасный вид потерь, так как влечет за собой все остальные потери.



Примеры перепроизводства:
бессмысленные совещания (рис. 6),
составление отчета, который никто не

читает, дублирование работы, изготовление лишних копий, набор материалов заранее, повторная работа с документами (на всякий случай), подготовка отчетов заранее.

При проведении совещания необходимо четко понимать его цель, временные рамки. Как один из вариантов определения значимости совещания – повесить на двери «стоимость совещания». Показать, сколько стоит компании отвлечение специалистов на время совещания. Протокол совещания должен быть коротким: цель совещания, состав, тема, принятые решения. Необходимо исключить из протокола лишнее, что впоследствии, позволит максимально сократить время на прочтение протокола.

Еще вариант – проведение совещания на производственной площадке, не в креслах, а стоя. Это позволит качественно оценить проблему и оперативно принять решение.

10.4. Ожидания – пребывание в неизменном состоянии с расчетом наступления какого-то события. Любое ожидание является бесполезной



Рисунок 7. Очередь на проходную

деятельностью (ожидание подписи, информации, разрешения, материалов и т.д.).

Примеры ожиданий: ожидание в приемной, на проходной (рис. 7), ожидание необходимого документа, ожидание распоряжений руководства, ожидание информации, разный график работ (перерывов), ожидание принятия решений, ожидание загрузки компьютерных систем, прогрев оборудования (принтеров, техники), ожидание согласования, длительное согласование документов (полномочия не делегируются) и т.д.

Ожидание – самая большая потеря в офисных процессах. В среднем она составляет 70 – 80 % от суммы всех типов потерь. Исключение или оптимальное сокращение ожидания даст максимальный эффект при оптимизации процесса.

Потери на согласования могут сильно влиять на процессы, происходящие на производственной площадке. Несколько часов на согласование могут вылиться в несколько дней простоя на производственной площадке (рис. 8).

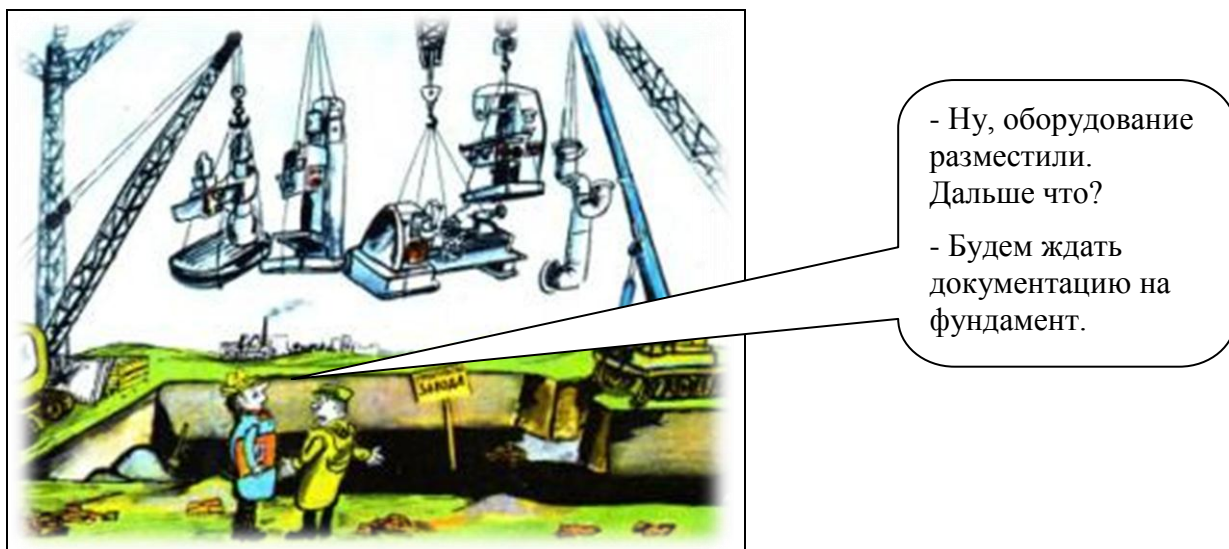


Рисунок 8. Ожидания на строительной площадке

10.5. Излишняя обработка – подразумевает выполнение большего объема работ, чем заказывал потребитель. Задайте себе вопросы: «Какие потребности у заказчика? Какие операции необходимо выполнить, чтобы удовлетворить заказчика? За все ли операции заказчик готов платить?»

Примеры излишней обработки: повторение одной и той же информации в разных формах, необходимость перевода из одной системы в другую (при использовании в разных подразделениях разных программных обеспечений), излишние визы согласования, проверки и контроля, ввод повторяющейся информации во множество документов, статистика нашей статистики.

Особенно ярко излишняя обработка выражается при визировании приказов (рис. 9).



Рисунок 9. Маршрут согласования приказа

При согласовании группы приказов «Типовые положения о структурных подразделениях АЭС» (ОАО «Концерн Росэнергоатом») документ проходит 10 виз согласования. Это занимает длительный промежуток времени с учетом ожиданий и перемещений документов. После анализа маршрута визирования и согласования предложений с участниками процесса были приняты решения:

1. внести изменения в Инструкцию по делопроизводству, указать порядок визирования приказов о введении в действие типовых положений;
2. дополнить функциональные обязанности директора по управлению персоналом полномочием подписывать такие приказы.

Таким образом, удалось сократить количество виз до 5 (на рис. 9 исключенные визы показаны перечеркнутыми линиями).

При анализе маршрута согласования необходимо четко понять:

1. каких руководителей и почему исполнитель обозначил в листе согласования;
2. принимает руководитель решение по документу или данная информация нужна только для ознакомления;
3. не происходит ли дублирование виз;
4. можем ли перевести документ из приказа в указание;
5. может ли данный документ быть утвержден руководством уровнем ниже и т.д.

После анализа и оцифровки предлагаемых предложений необходимо согласовать результаты с участниками процесса. По сути, руководитель должен доказать, что его подпись необходима на данном документе.

Сокращение количества виз согласования сократит потери времени, связанные с излишней обработкой, ожиданиями и корректировками после замечаний. Тем самым оптимизируется процесс оформления документа.

10.6. Запасы – часть материалов, продукции, не используемых в данный момент в работе (производстве).

Основной причиной формирования большого количества запасов является опасение относительно надежности поставщиков материалов, либо просто нерациональное использование запасов (незнание минимального страхового запаса, отсутствие системы управления запасами).

Запасы проще всего выразить в виде денежных потерь:

1. стоимость аренды помещений для хранения запасов;
2. заработная плата сотрудников, выраженная через время, необходимое на поиск нужного документа при отсутствии системы хранения;
3. замораживание денежных средств, потраченных на приобретение запасов.

Примеры запасов: стопки бумаг, канцелярских принадлежностей, неиспользуемая оргтехника, хранимая в офисе (рис. 10), запасы времени на выполнение работы, запасы документов, ожидающих рассмотрения и т.д.

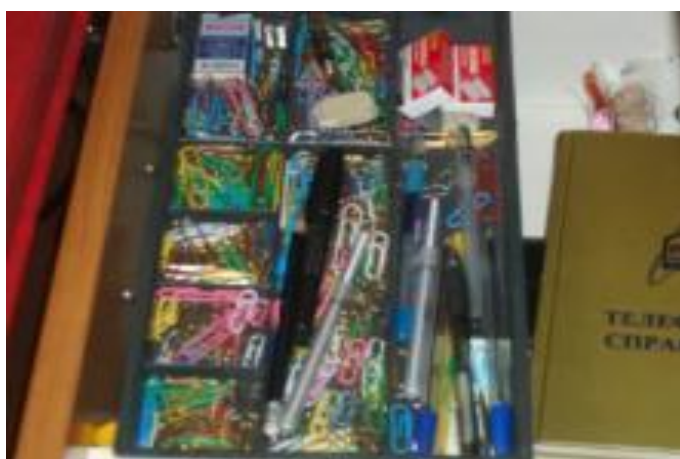


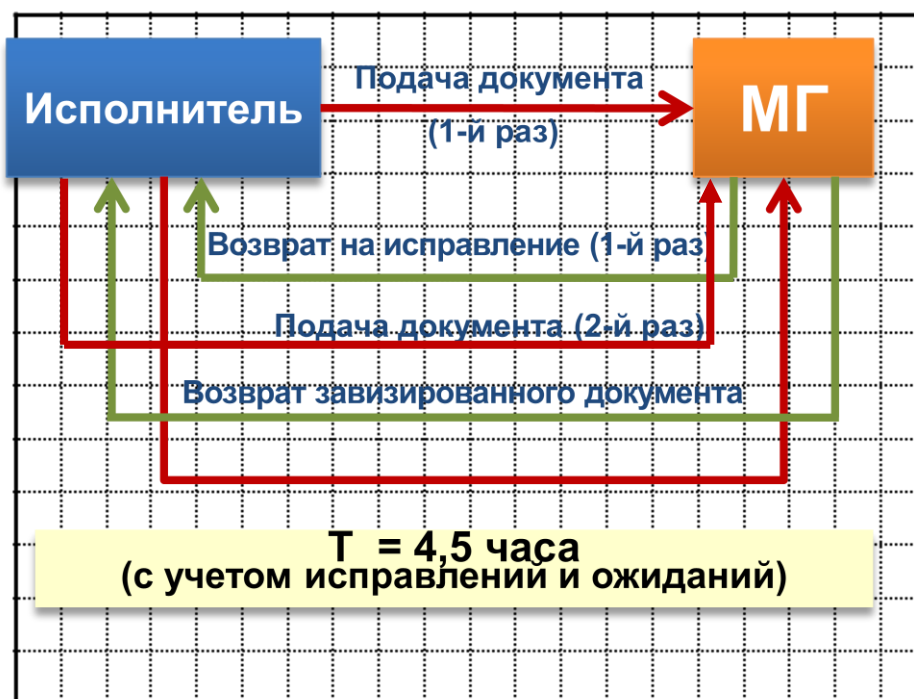
Рисунок 10. Запасы канцелярских товаров и техники в офисе

Брак – любой дефект, возникающий в ходе выполнения работы. Дефект необходимо исправить, а это потери времени. Поэтому необходимо всегда стремиться выполнить работу с первого раза. Любая переделка не добавляет ценности.

Примеры брака: пересчеты, неразборчивые факсы, письма, ошибки, отсутствие информации, неправильно составленные документы, дефекты, возникающие при перекладке и хранении, потеря документов, повторное согласование, исправление бланков, информации в документах, исправление ошибок (рис. 11) и т.д.

Методическая группа проверяет оформление документа на соответствие инструкции по делопроизводству и на наличие орфографических ошибок. При наличии ошибок (брак оформления) возвращает документ на корректировку. При этом увеличивается срок оформления документа.

Исключение или максимальное сокращение этих потерь позволит максимально достигнуть поставленных целей. Для этого используются такие инструменты производственной системы как «Система 5С» и «Стандартизированная работа».



11 ИНСТРУМЕНТЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

11.1. Система 5С. Организация рабочего места офисного работника

МУ ПСР 003-2012 «Система 5С. Организация рабочего места офисного работника» определяют принципы организации рабочего места: хранение документации на рабочих местах и в персональных компьютерах работников, размещение предметов и офисной техники, визуализация рабочего пространства.

Методическое указание разработано с целью установления единой методологии по организации рабочего пространства офисного работника, включающего в себя:

1. оптимальную расстановку офисной мебели;
2. оптимальную расстановку офисной техники;
3. систематизацию бумажных документов;
4. систематизацию компьютерных файлов;
5. визуализацию и др.

Оптимальная организация как рабочего места, так и рабочего пространства позволит максимально сократить такие типы потерь как лишние перемещения и лишние движения, а также повлияет на другие типы потерь.

11.2. Стандартизированная работа

Цели разработки стандартов для развития ПСР:

1. повышение безопасности труда;
2. повышение качества выпускаемой продукции;
3. улучшение условий труда;
4. повышение производительности труда;
5. снижение производственных затрат.

Разработанные и внедренные регламенты выполнения стандартных операций отражают оптимальный способ выполнения той или иной работы и служат основой для оптимизации.

Стандарт позволяет:

1. **Обеспечить упрощение функций.** В стандарте все сложные действия должны быть прописаны в виде простых, однозначно трактуемых действий.
2. **Обеспечить базу для обучения.** Разработанный стандарт является документом, на основании которого любой сотрудник, последовательно выполняя обозначенные действия, может выполнить заданную работу.
3. **Обеспечить базу для аудита.** Стандарт дает возможность проверить, на сколько качественно сотрудник выполняет действия; любое отклонение является нарушением.
4. **Предотвратить возникновение проблем.** Четко выполняя операции, обозначенные в стандарте, сотрудник должен качественно выполнить работу, тем самым исключив возникновение ошибок.

Стандарт должен быть:

1. **Визуально понятным.** 80 % информации человек воспринимает глазами. При наличии не только текстового объяснения, но и различных схем, фотографий стандарт будет восприниматься более легко и однозначно.
2. **Легко читаемым.** В стандарте должны быть описаны простые действия, которые может понять и выполнить не только владелец процесса, но и простой обыватель.
3. **Включающим только имеющиеся материалы и инструменты.** В стандарте не должно прописываться ничего лишнего, только то, что необходимо для выполнения конкретной работы. В каждой операции должно быть указано, каким инструментом или документом пользоваться, где его взять и на какой странице посмотреть.
4. **Проверенным и одобренным работниками и их руководителями.** Согласование стандарта с непосредственными исполнителями позволит внести все корректировки и замечания до его введения в действие. Замечания участников, знающих все нюансы процесса, поможет довести стандарт до идеала.

5. Удовлетворяющим требованиям безопасности и качества. При оформлении стандарта необходимо учесть все особенности процесса, которые могут повлиять на качество выполняемой работы. Они должны быть прописаны в стандарте более детально.

Стандарты в офисе (рис. 12) чаще всего достаточно регламентированы в виде инструкций по делопроизводству, должностных инструкций, различного вида регламентов и локально-нормативных актов.

Стандартизированная работа является инструментом совершенствования процессов, позволяющим отслеживать улучшения в динамике и стимулирующим применение методов постоянного совершенствования процессов.

Наиболее эффективно использовать стандарт на действия (работу), которые часто повторяются. К таким часто повторяющимся действиям можно отнести, например, оформление локальных командировок. Стандарт должен ответить на вопрос – «что мне надо сделать, чтобы уехать в командировку?» В разработанный стандарт (рис. 13) включили четкое описание последовательности действий со всеми необходимыми шаблонами и бланками. При этом для каждого шаблона указан пример правильного заполнения. Для оперативного допуска к данному стандарту (методичке) можно разместить его на портале для общего доступа или сделать общую рассылку для всех сотрудников.



Стандарты для папок



Стандарт обсуждений
- время
- длительность
- правила



Стандарты форм, инструкций, правил,
ответственности



Стандарты услуг

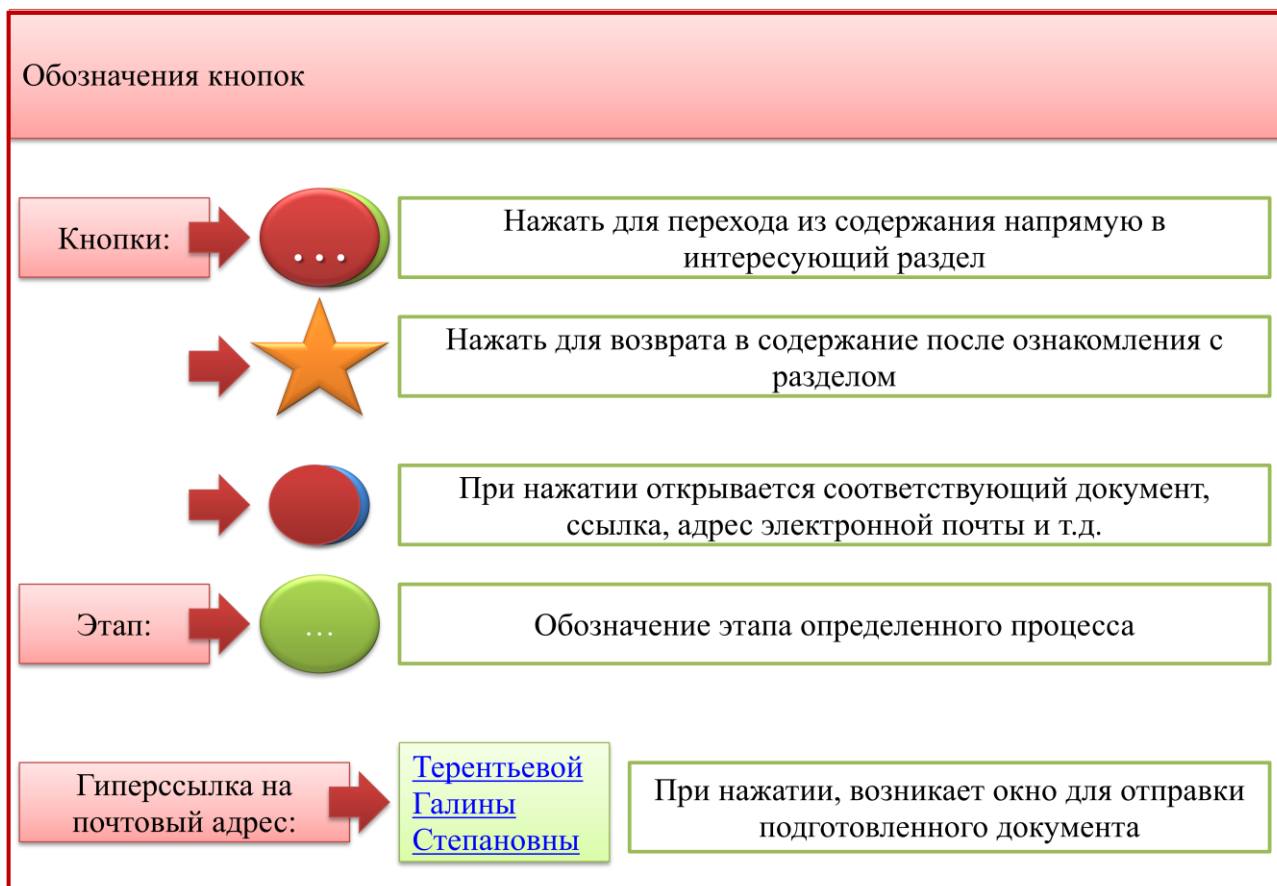


Стандарт информирования и связи
- тип, форма, организация



Рисунок 12. Стандарты в офисе

Таким образом, можно оформить стандарт для заказа пропусков в режиме «on-line» (рис. 14). Как работать с данной схемой, прописано в инструкции (когда, в какой последовательности, на какие кнопки нажимать) (Приложение 7).



Необходимые процедуры для поездки в командировку

Для быстрой навигации по разделам методички можно нажать на цифры

- 0 Подготовительный этап (не обязателен для изучения)
- 1 Оформление и подписание пакета соответствующих документов
- 2 Расчет командировочных расходов и их получение
- 3 Заказ билетов через кассу в Центральном аппарате Концерна
- 4 Заказ дежурного автотранспорта
- 5 Заключительный этап (возвращение из командировки)
- 6 Приложения для ознакомления

Рисунок 13. Интерактивное методическое указание по командировкам

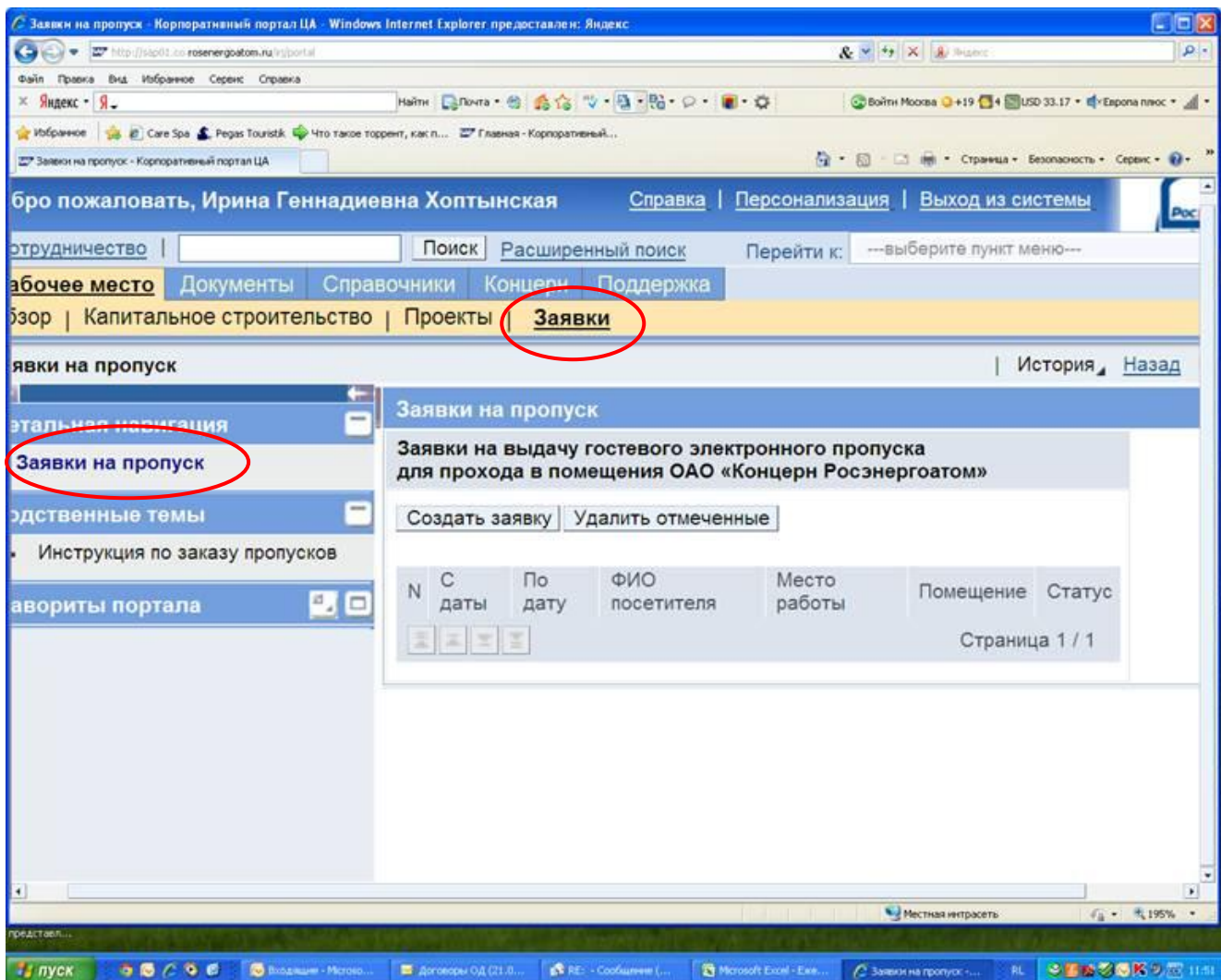


Рисунок 14. Заказ пропусков

Стандарт может быть разработан и на более мелкие работы. Стандарт по работе с оргтехникой (рис. 15) позволяет каждому сотруднику без вопросов выполнять действия, связанные с заменой картриджа, двусторонней печатью документа и т.д. Визуализация действий в виде фотографий, акценте на важных местах (на какую кнопку нажать) позволят качественно и без отклонений выполнить задачу.



Рисунок 15. Стандарт по работе с оргтехникой

Стандарт может быть небольшой, на 1 листе (Приложение 8). Он должен быть рабочим и понятным для каждого сотрудника: прописана последовательность действий, сами действия четкие и понятные.

12 АНАЛИЗ ПОТЕРЬ

При анализе карты потока текущего состояния процесса необходимо детально просмотреть не только весь поток, но и каждый из элементов отдельно.

При этом задавать вопросы:

1. Кто заказчик?
2. Как сотрудники узнают о начале процесса?
3. Каков разброс колебаний времени в процедурах?
4. После какого события или факта процесс начинается?

5. Стандартны ли операции?
6. На каком этапе возможно запускать параллельные процессы?
7. Как информация передается? Способы передачи информации
8. Как информация попадает в начало процесса?
9. Как не допустить ошибки на этапах процесса?
10. Продолжительность процесса?
11. Какие действия каждого исполнителя?
12. Какие процедуры обязательны?
13. Нужны ли все согласования?
14. Сроки согласования регламентированы?
15. Существуют ли штрафные санкции? и т.д.

В процессе анализа выяснить у участников процесса, с какими проблемами они сталкиваются. Выявить потребности участников процесса.

По результатам проделанной работы рекомендуется составить сводную таблицу по потерям на каждом элементе процесса (табл. 4). Это позволит во временных характеристиках или в трудоемкости (в зависимости от поставленной цели) определить объем каждой потери в общей сумме потерь. Это хорошо отражается на диаграмме, где сразу видно, над чем в первую очередь необходимо работать (рис. 16)

Таким образом, можно сразу определить, сколько времени из общего процесса занимают потери, и, соответственно, поставить целевую задачу по сокращению времени.

Сводная таблица по потерям

№	Описание и тип потери	Время потерь
1	Сканирование резолюций руководителей (партия – 10 документов) вне системы электронного документооборота и размещение ее в регистрационной карточке документа посредством импортирования файла	Лишний этап обработки 51 мин.
2	Потери при тиражировании документов на бумажном носителе (партия) для исполнителей согласно резолюции руководителя	Перепроизводство 51 мин.
3	Потери на сортировку документов по ячейкам (партия)	Лишний этап обработки 3 мин.
4	Потери при движении документа на бумажном носителе по цепочкам: «отдел делопроизводства – секретарь заместителя Генерального директора (ЗГД)», «секретарь ЗГД – секретарь в структурном подразделении (СП)», «секретарь в СП – исполнитель».	Лишний этап обработки, лишние перемещения 3 ч. 20 мин.
5	Формирование партии документов (формирование секретарем папки для руководителя, для трех этапов).	Ожидание 1 ч. 53 мин.
6	Работа большими партиями (больше 10 документов) при регистрации документа, предварительном рассмотрении, формировании партии на рассмотрение, сканировании резолюций, тиражировании.	Запасы, ожидания 45 мин.
	<i>Итого:</i>	7 ч. 43 мин.

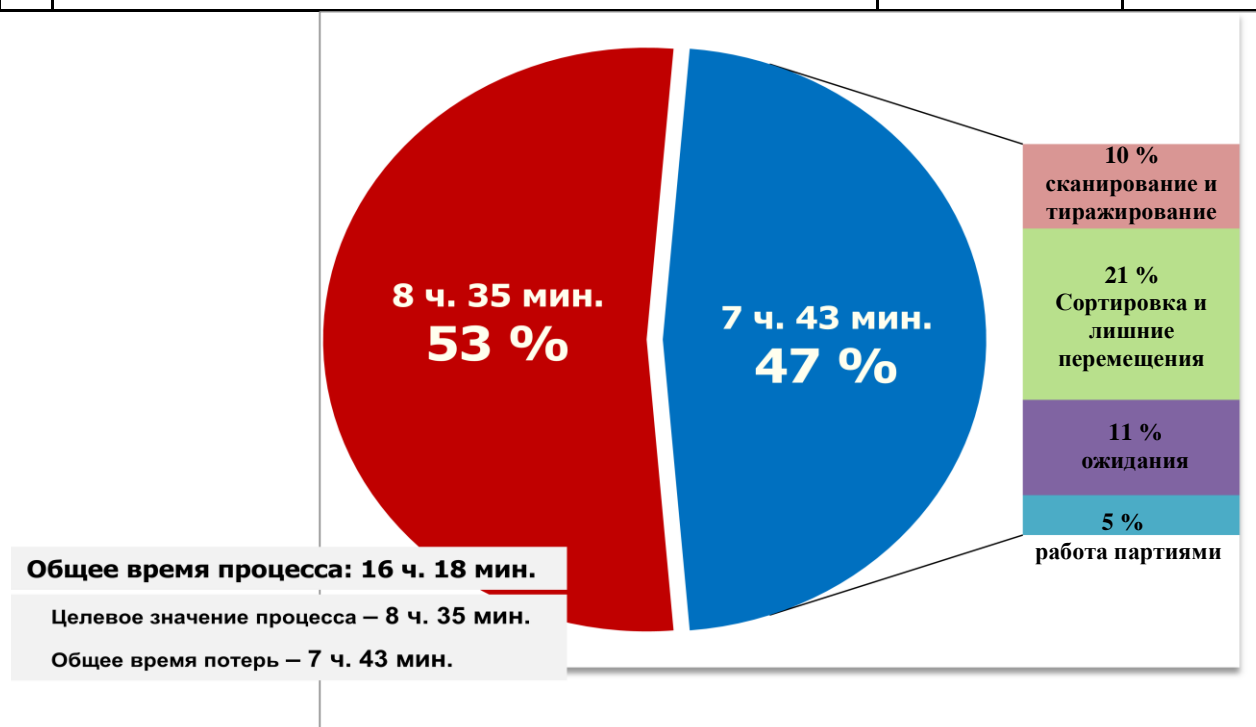


Рисунок 16. Диаграмма структуры времени процесса

13 СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ И РЕАЛИЗАЦИЯ УЛУЧШЕНИЙ

Следующий шаг – составления плана мероприятий по достижению целей, в котором учитываются проблемы и предложения сотрудников, выявленные в процессе опроса.

При составлении плана рекомендуется задавать ключевые вопросы:

- как должно быть организовано сообщение?
- какое обучение должно начаться?
- какие процедуры должны быть изменены?
- какие операции можно делать параллельно?
- какие операции могут быть объединены?
- какие согласования исключить?
- какие движения и перемещения сократить?
- какова цель по срокам?

Это позволит составить план, в котором будут оцифрованы проблемы и ожидаемый результат после реализации мероприятия (табл. 5). Очень важно определить ответственных за данное мероприятие и срок реализации.

Физическая величина проблемы (часы, рубли, штуки) и ожидаемый результат определяются в зависимости от поставленной цели. Что мы хотим от процесса: оптимизировать время, затраты или трудоемкость?

Таблица 5.

План мероприятий

	Проблема	Вес (час, шт., руб...)	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат (час, шт., руб...)	Ответственный	Срок

При этом мероприятия по внедрению могут включать:

1. переработку форм и документов;
2. разработку инструкций для стандартизации работ;

3. внесение изменений в существующие нормативные и регламентирующие документы;
4. изменение компоновки рабочих зон;
5. организацию рабочих мест (5С и визуальный контроль);
6. уточнение или даже изменение характеристик любых информационных технологий, которые необходимы для поддержания усовершенствованного процесса;
7. обучение людей новому процессу и др.

Разработанные мероприятия оформляются на стандартных бланках «Отчет о внедрении улучшений» (рис. 17, 18). Улучшение может быть визуализировано в виде схемы, фотографии или эскиза. Очень важно показать, какой результат был запланирован (32 часа) и какой получился по факту (32 часа). Возможно, внедренное улучшение не принесло ожидаемого результата или время, наоборот, увеличилось. Мероприятие считается принятым только после экспериментальной оценки его результативности.

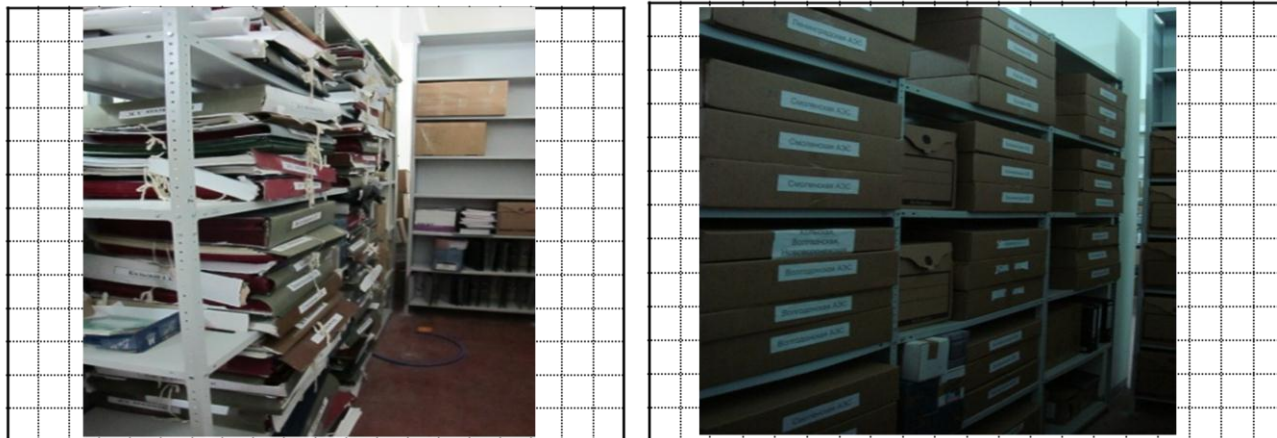


Рисунок 17. Типовой паспорт с использованием схем

Цех : _____ Участок: _____	Операция: _____	Дата подачи: _____	Дата принятия: _____
Направление усовершенствования: _____	Вид(ы) потерь: _____	Автор: _____	Рег. № _____

До улучшения

После улучшения



Проблема

Внедренное изменение

Результат

Некачественное хранение информации, отсутствие визуализации, большие потери на поиск

До

Стандартная упаковка для документации, визуализация по станциям

Цель

Оптимизация площадей складирования, сокращение времени на поиск документов

После

Рисунок 18. Типовой паспорт с использованием фотографий

Все наработанные улучшения должны быть направлены на оптимизацию процесса в рамках поставленной цели.

14 МОНИТОРИНГ ПРОЦЕССОВ

Основные задачи мониторинга – убедиться в том, что:

1. внедренные улучшения положительно влияют на эффективность процесса.
2. существует положительная динамика изменения показателей эффективности.
3. целевые показатели достигнуты, например, сокращение длительности процесса.

Диаграмма мониторинга (рис. 19, 20):

1. Наглядность – графическое представление информации.

2. Информативность – снижение времени и усилий на анализ данных диаграммы.
3. Сравнимость – наблюдение ведется регулярно, видна динамика улучшений.
4. Выявление «отклонений от нормы» – возможность идентифицировать особые типы процессов, которые должны обрабатываться особым образом.
5. Контроль достижения цели – возможность оценки динамики достижения целого показателя в заданные промежутки времени.

На рис. 19 красными овалами показаны максимальные отклонения от целевых показателей.

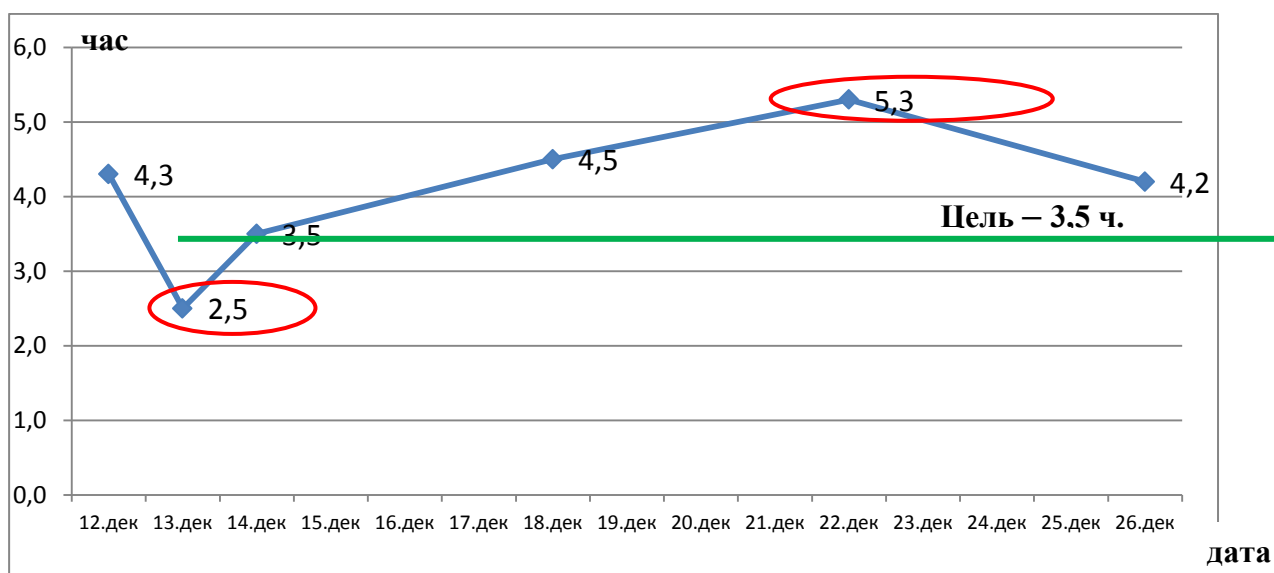


Рисунок 19. График мониторинга внедрения улучшений

Определение НМЦ и подготовка закупочной документации

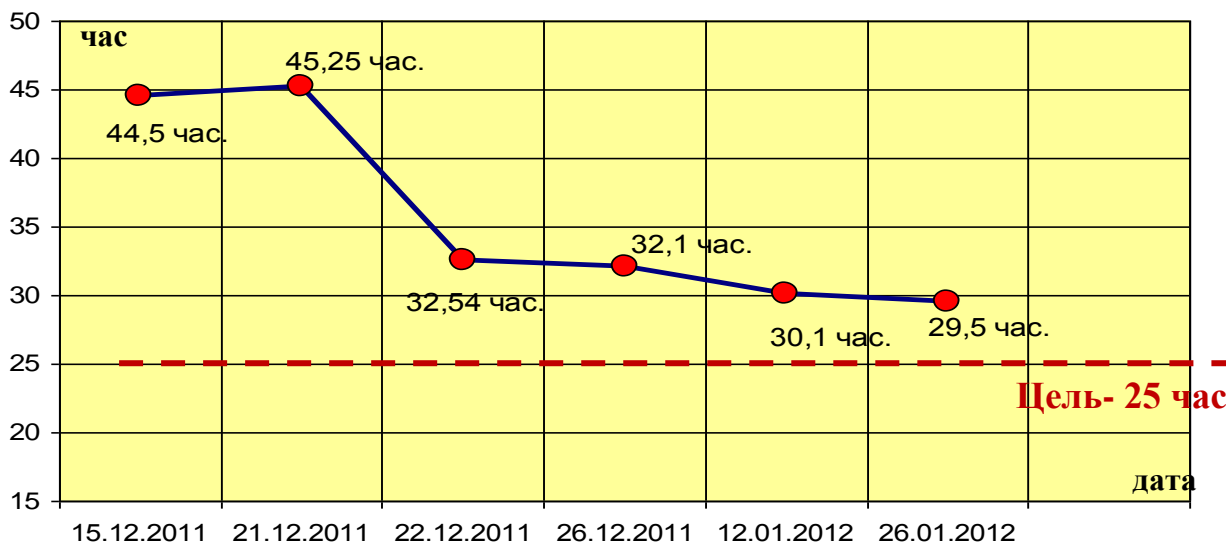


Рисунок 20. График мониторинга внедрения улучшений

Анализ отклонений по достижению цели отражается в табличном виде (табл. 6). Необходимо оценить отклонение от цели, проанализировать причину и принять конкретное решение, которое позволит исключить колебания времени процесса.

Таблица 6.

Анализ причин отклонений

Отклонение от целевого показателя	Причина	Корректирующее действие	Ответственный
+ 3 часа			
- 1,5 часа			

Большое значение имеет влияние изменения на сотрудников, участвующих в процессе. Возможно, в процессе работы по новому сценарию появились предложения, замечания, которые необходимо учесть. Для определения удобства работы сотрудников по измененному сценарию необходимо провести опрос сотрудников (Приложение 9). Таким образом, проходит оценка процесса не только по количественным, но и по качественным показателям.

Также на основании опроса можно найти заинтересованных людей, готовых внедрять производственную систему, заниматься оптимизацией процессов.

Аудит офисных процессов:

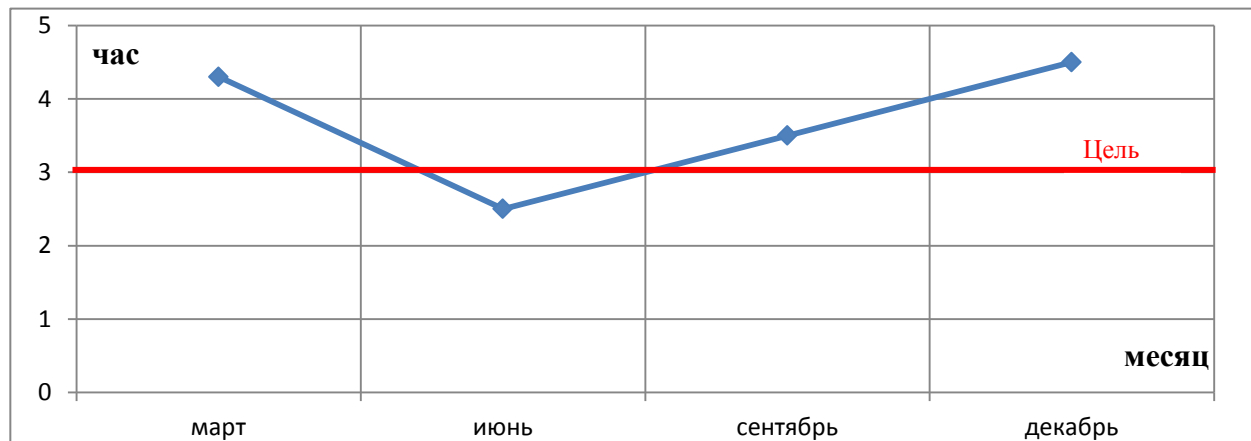
1. Частота аудита – один раз в 3 или 6 месяцев;
2. Предмет аудита – процесс, улучшенный в рамках проекта;
3. Механизм аудита:
 - проверка процедур мониторинга эффективности, отчетов;
 - проверка реализации типовых улучшений, рекомендованных для внедрения;
4. Инструмент аудита – статистика из регулярных отчетов об эффективности, мнение (отзывы) клиентов процесса;
5. Результат аудита – отчет, который будет направляться руководителю. Нет необходимости наполнять отчет большим количеством информации (на 1 листе формат А4). Он должен быть четким и легко читаемым (рис. 21).

Отчет о реализации проекта

Направление проекта: _____

Цель проекта _____

Мониторинг достижения целевых показателей



Анализ причин отклонений

	Отклонение	Причина	Корректирующее действие	Ответственный

Рисунок 21. Пример формы отчета

Если в процессе аудита стабильно получаются показатели ниже целевого или же процесс стал стабилен, значит, надо ставить более жесткие цели. Процесс совершенствования бесконечен, поэтому надо стремиться к новым целям, а не останавливаться на достигнутом результате.

15 ИНФОРМАЦИОННЫЙ СТЕНД ПО ПРОЦЕССАМ

Задача стенда – информировать сотрудников о проекте, ходе его движения. Визуализация информации позволяет руководителю оперативно оценивать состояние проекта, а остальным сотрудникам предлагать свои идеи.

15.1. Структура информационного стенда (рис. 22):

1. Наименование основных направлений проекта.
2. Участники процесса.
3. Актуальность направления. Целевые показатели.
4. Рабочий материал по процессу:
 - карта потока (текущего и планируемого состояния);
 - структура основных типов потерь;
 - план мероприятий по сокращению потерь с указанием сроков и ответственных.
5. Динамика достижения целевых показателей в разрезе сроков реализации проекта (необходимо оказать во временных рамках влияние улучшений на достижения цели).
6. Визуализация улучшений на бланках «Отчет о внедрении улучшений».

Информация на стенде должна обновляться не реже 1 раза в 2 недели (в зависимости от периодов проведения управляющих советов). Необходимо определить сотрудника, ответственного за ведение стенда, его обновление. Есть несколько вариантов: руководитель группы по направлению или член управляющего совета (администратор).



Рисунок 22. Стенд по процессу «Подготовка отчетов»

15.2. Месторасположение стенда

Стенд рекомендуется расположить в местах скопления сотрудников по ходу движения (рис. 23): на проходной (пока проходят через турникет), около столовой (пока стоят в очереди).



Рисунок 23. Информационный стенд:
а) Курской атомной станции;
б) Кольской атомной станции.

Одновременно информацию о проекте можно разместить на портале (рис. 24), чтобы сотрудник с рабочего места мог ознакомиться с ходом проекта.

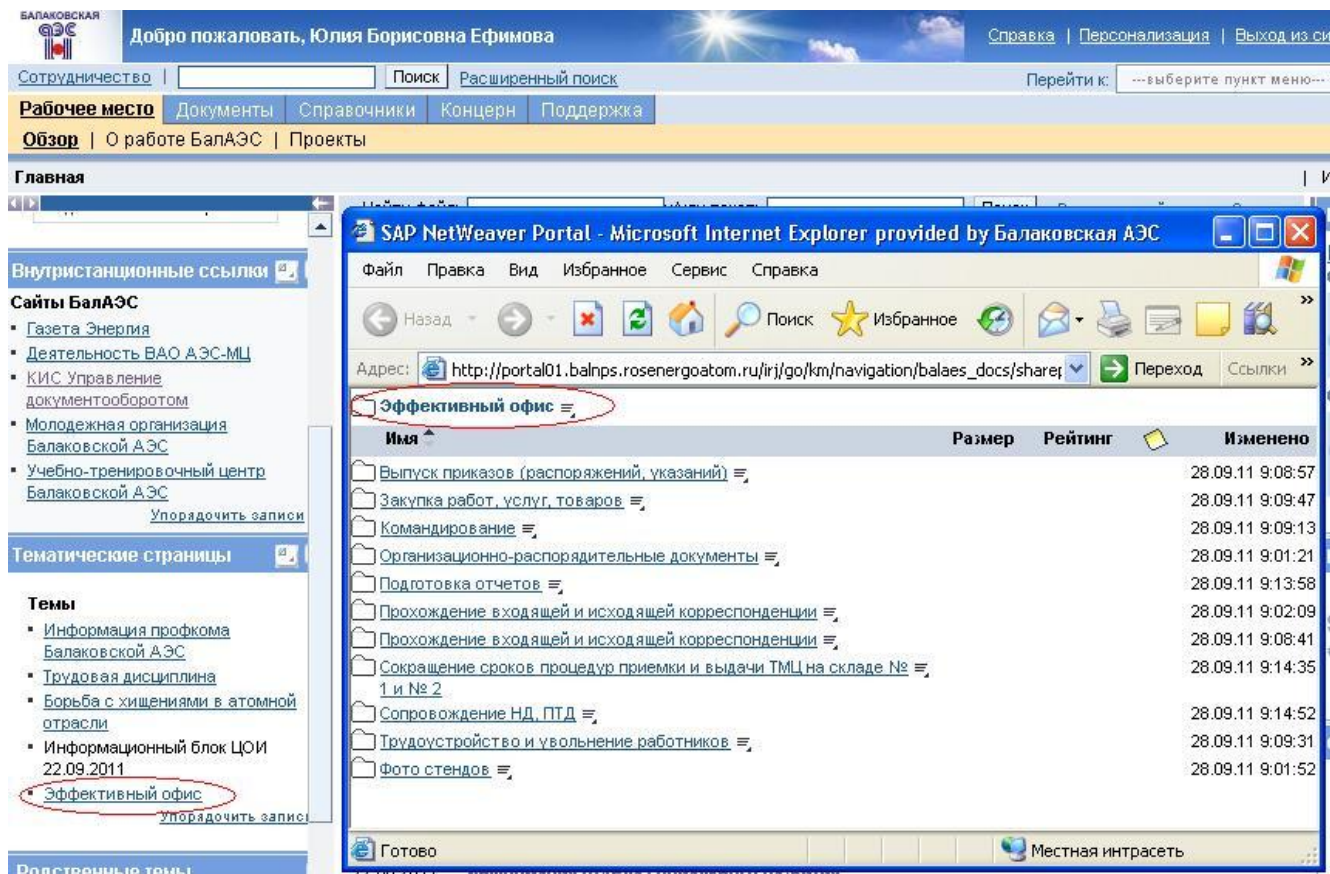


Рисунок 24. Информация о ходе проекта, размещенная на портале

Наличие информации в свободном доступе позволит организовать своего рода конкуренцию между группами, четко понять на каком этапе находится проект и какая оперативная помощь нужна со стороны руководителя.

16 ПРИМЕРЫ УЛУЧШЕНИЙ

Примеры улучшений операций процесса приведены в Приложении 10.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОБРАЩЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ 1

Уважаемые коллеги!

Я уверен, что многие знают о развитии такого стратегического проекта в отрасли, как Производственная система «Росатом» (далее ПСР). Это направление выбрано не зря, так как сегодняшняя ситуация на рынке товаров и услуг заставляет компании работать в условиях ограниченных ресурсов. Всем известно, что наиболее совершенной производственной системой владеет Корпорация «Тойота». Наша ПСР - это фактически производственная система «Тойота», адаптированная для работы в России с учетом специфики нашей отрасли. ПСР начала свое развитие с 2008 года и с большим успехом применяется на машиностроительных предприятиях отрасли, являющихся поставщиками оборудования для АЭС, при проведении ремонтных кампаний на АЭС (сокращение сроков и затрат на проведение ППР) и при сооружении АЭС (сокращение сроков и затрат на строительство). Результаты на указанных направлениях работы впечатляют. Многократное повышение эффективности производственных процессов дает возможность компании ставить перед собой все более и более напряженные цели. Экономический эффект от внедрения ПСР в 2010 году только на пилотных проектах составил более 5 млрд рублей. Но в рамках стратегического развития всей отрасли мы не можем придерживаться только отдельных «островов», где работает Производственная система. Нам важна общая эффективность развития как по всей цепочке «жизненного» цикла АЭС, так и по другим направлениям отрасли. Следующим шагом по развитию ПСР в отрасли выбрано направление повышения эффективности офисных процессов. Проект «Эффективный офис» начал свое развитие с момента этого обращения. Сегодня выбраны только 6 направлений: закупочная деятельность, процесс командирования сотрудников аппарата, процесс прохождения входящей и исходящей корреспонденции, процесс трудоустройства, выпуск приказов и распоряжений, а также процесс подготовки отчетности. Однако тесная связь всех подразделений Концерна между собой не оставит безучастным ни одного сотрудника. Сразу оговорюсь, что основная цель – это повышение гибкости и

эффективности офисных процессов, а не сокращение персонала как это обычно трактуется теми, кому очень удобно работать в условиях всеобщего хаоса.

По своему опыту скажу, что эта работа очень интересна и приносит большое удовлетворение, как только появляются первые успехи и личные победы на фронте борьбы с потерями.

Надеюсь на всеобщее понимание ситуации и поддержку каждого сотрудника компании в этой очень нелегкой работе.

Обращение Директора филиала ОАО «Концерн Росэнергоатом» «Балаковская атомная станция» об открытии проекта «Эффективный офис» на Балаковской АЭС

В целях внедрения и развития производственной системы «Росатом» (ПСР) в управленческой деятельности в центральном аппарате ОАО «Концерн Росэнергоатом» завершился первый этап реализации проекта «Эффективный офис».

В результате изучения и анализа текущего состояния, существующих потерь и причин их возникновения, рабочими группами была проведена оптимизация управленческих процессов в ЦА ОАО «Концерн Росэнергоатом».

В целях внедрения и развития производственной системы «Росатом» (ПСР) с июня 2011 года проект «Эффективный офис» открывается на Балаковской АЭС, вводятся первоочередные мероприятия по пилотным процессам:

- Прохождение входящей и исходящей корреспонденции
- Командирование работников
- Выпуск приказов (распоряжений, указаний)
- Закупка товаров (работ, услуг)
- Трудоустройство и увольнение работников
- Подготовка отчетов
- Сокращение сроков процедур приемки и выдачи ТМЦ на складе № 1 и № 2
- Сопровождение НД, ПТД



Рабочим группам, созданным для координации работ по внедрению проекта «Эффективный офис», предстоит выполнить работы:

- составить подробную схему потока документов
- проанализировать результаты, выявить потери
- составить схему «идеального» потока и внести изменения в процессы

Целью внедрения проекта является сокращение времени протекания процесса за счет оптимизации и исключения всех видов потерь. Сократить потери в офисе - значит устранить все, что увеличивает затраты времени, капитала и ресурсов, необходимых для выполнения работы.

В результате внедрения проекта должно быть обеспечено:

- Снижение затрат на офисные процессы
- Снижение объёма работ
- Снижение затрат времени на процессы
- Снижение числа ошибок, повторяемости операций
- Стандартизация процессов
- Уменьшение объёмов необходимой рабочей площади
- Прозрачность бизнес-процессов
- Сохранность информации
- Быстрое выявление проблем
- Снижение многовариантности процессов
- Сбалансированная нагрузка на персонал



**Завершение выполнения первоочередных мероприятий проекта
«Эффективный офис» на Балаковской АЭС запланировано на ноябрь 2011 г.
Призываю всех работников Балаковской АЭС принять активное участие в
этой работе**

Зам. Генерального директора - директор филиала
ОАО «Концерн Росэнергоатом» «Балаковская атомная станция»

В.И.Игнатов

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. АНКЕТА ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

Уважаемый сотрудник!

Цель опроса: определить приоритетные направления улучшений.

При заполнении анкеты ориентируйтесь только на личное мнение и постарайтесь избежать консультаций с Вашим руководством.

Направления улучшений, описываемых Вами, могут касаться любого аспекта деятельности Компании, например: *Внешняя среда, Стандарты и регламенты, Информационное обеспечение и документооборот, Корпоративная культура и отношения в коллективе, Программное и техническое обеспечение, Система обучения, Система мотивации и прочее*. По возможности, указывайте не только проблему, но и направление улучшений.

	Опишите три наиболее актуальных направления, по которым необходимы улучшения в работе:
	1.
	2.
	3.
2	Какие три аспекта деятельности Вашего подразделения более всего нуждаются в улучшении:
	1.
	2.
	3.
3	С какими тремя наиболее существенными проблемами Вам приходится сталкиваться при взаимодействии с другими подразделениями:
	1.
	2.
	3.
4	Какие три элемента организации Вашего рабочего места требуют улучшения:
	1.
	2.
	3.
5	Влияние каких трех внешних факторов наиболее существенно сказывается на работе Компании:
	1.
	2.

3.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4. АНКЕТА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»**

1	Назовите пять наиболее трудоемких (по количеству вовлеченных сотрудников) процессов в Ваших структурных подразделениях? Укажите количество задействованных сотрудников.
а	
б	
в	
г	
д	
Для комментариев	
2	Назовите пять наиболее продолжительных по времени процессов в Ваших структурных подразделениях? Укажите приблизительную продолжительность процессов.
а	
б	
в	
г	
д	
Для комментариев	
3	Назовите пять процессов, которые занимают большую часть Вашего рабочего времени.
а	
б	
в	
г	
д	
Для комментариев	
4	Назовите пять процессов, в которых (при работе с какими документами) Вы чаще всего сталкиваетесь с ошибками сотрудников.
а	
б	
в	
г	
д	
Для комментариев	
5	Назовите пять процессов, в которых возникают наиболее оживленные споры, столкновение интересов, конфликты и т.д.
а	
б	
в	
г	
д	
Для комментариев	
6	Назовите пять процессов, в которых Вы чаще всего сталкиваетесь с несвоевременностью

	исполнения или с необходимостью лично вмешиваться в процесс для его ускорения.
а	
б	
в	
г	
д	
Для комментариев	
7	Назовите пять наиболее запомнившихся Вам сложностей, сопровождавших процесс. В каких процессах это было?
а	
б	
в	
г	
д	
Для комментариев	
8	Назовите пять наиболее запомнившихся Вам серьезных ошибок в документах. В каких процессах это было?
а	
б	
в	
г	
д	
Для комментариев	
9	Назовите пять процессов, в течение которых сотрудники Ваших подразделений чаще всего покидают рабочие места (совещания, передача документов и т.п.).
а	
б	
в	
г	
д	
Для комментариев	
10	Назовите пять процессов, в которых Вы чувствуете сопротивление сотрудников (предложения по корректировке задач, по изменению сроков исполнения и т.д.)
а	
б	
в	
г	
д	
Для комментариев	
11	Назовите пять неподконтрольных Вам процессов, завершения которых Вы вынуждены наиболее долго ждать для начала/продолжения своей работы (пять процессов, которые останавливают Вашу работу или откладывают на долгое время завершение процесса).
а	
б	
в	
г	
д	
Для комментариев	
12	Назовите пять участков (направлений, процессов), где наблюдается наибольшая текучесть кадров. Укажите количество сменившихся на участке сотрудников за

	последние 2 года.
а	
б	
в	
г	
д	
Для комментариев	
13	Назовите пять процессов, в которых вовлеченные в них сотрудники перерабатывают? Укажите примерное количество часов в месяц.
а	
б	
в	
г	
д	
Для комментариев	
14	Во взаимоотношениях с какими внешними структурными подразделениями, компаниями Вы и Ваши сотрудники наиболее часто сталкиваетесь с низкой оперативностью; низким качеством услуг, документов и т.п.; с низким уровнем корпоративной культуры и т.д.
а	
б	
в	
г	
д	
Для комментариев	
15	Назовите пять самых затратных процессов? Укажите примерный уровень финансовых затрат.
а	
б	
в	
г	
д	
Для комментариев	
Ваши дополнительные комментарии по повышению эффективности работы	

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ПРИМЕР ПРИКАЗА ОБ ОТКРЫТИИ ПРОЕКТА



ПРЕДПРИЯТИЕ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»

Открытое акционерное общество
«Российский концерн по производству электрической и
тепловой энергии на атомных станциях»
(ОАО «Концерн Росэнергоатом»)

П Р И К А З

24 02 2011

№ 206

Москва

О внедрении и развитии
производственной системы «Росатом»
в управленческих и офисных процессах,
применяемых в центральном аппарате и
филиалах ОАО «Концерн Росэнергоатом»

В целях внедрения и развития производственной системы «Росатом» (ПСР) в управленческой деятельности центрального аппарата и филиалов ОАО «Концерн Росэнергоатом» в 2011 году

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Назначить:

1.1. Первого заместителя Генерального директора Смелова Э.Ю. – руководителем проекта развития производственной системы «Росатом» в управленческих и офисных процессах, применяемых в центральном аппарате и филиалах ОАО «Концерн Росэнергоатом» (далее – проект «Эффективный офис»).

1.2. Заместителя Генерального директора – директора по финансам Подкаменную Т.П. – заместителем руководителя проекта «Эффективный офис».

2. Утвердить:

2.1. Перечень пилотных процессов на базе функций центрального аппарата и филиалов ОАО «Концерн Росэнергоатом» для внедрения ПСР в управленческих и офисных процессах в 2011 году (приложение 1).

2.2. Список кураторов, руководителей рабочих групп, консультантов и членов рабочих групп на пилотных процессах (приложение 2).

2.3. План первоочередных мероприятий по первому этапу проекта «Эффективный офис» (приложение 3).

3. Освободить членов рабочих групп (приложение 2) от выполнения своих основных обязанностей на один месяц.

4. Кураторам пилотных процессов:

4.1. Представлять в срок до 30 числа текущего месяца на утверждение руководителю проекта «Эффективный офис» ежемесячные отчеты о ходе реализации первоочередных мероприятий на пилотных процессах.

4.2. Обеспечить в срок до конца текущего квартала подготовку ежеквартальных отчетов к совещаниям у Генерального директора о ходе реализации проекта «Эффективный офис».

5. Заместителям Генерального директора и Главному бухгалтеру Шуплецовой Г.И. разработать и направить в срок до 25.04.2011 на утверждение руководителю проекта «Эффективный офис» планы действий с привязкой к структурным подразделениям центрального аппарата и филиалам ОАО «Концерн Росэнергоатом» по развитию ПСР на новых процессах (основные функции центрального аппарата и филиалов ОАО «Концерн Росэнергоатом») с учетом опыта на пилотных процессах.

6. Руководителю проекта «Эффективный офис» Смелову Э.Ю. в срок до 25.04.2011 подготовить приказ о развитии ПСР на новых процессах (2 этап) и дальнейшем использовании подготовленных на пилотных процессах специалистов.

7. Заместителям Генерального директора и Главному бухгалтеру Шуплецовой Г.И. представлять в срок до 25.12.2011 на утверждение Генеральному директору годовой отчет по курируемым структурным подразделениям центрального аппарата и филиалам ОАО «Концерн Росэнергоатом» о внедрении ПСР в управленческих и офисных процессах в 2011 году и выполнении целевых показателей.

8. Заместителю Генерального директора – директору по управлению персоналом, социальным и административным вопросам Ткебучаве Д.Л., советнику Генерального директора Колесникову В.В., директору ОАО «ПСР» Мещерякову А.И. (по согласованию) в срок до 01.04.2011 включить в карту индивидуальных целей руководителя проекта «Эффективный офис», заместителей Генерального директора, курирующих структурные подразделения центрального аппарата и филиалы ОАО «Концерн Росэнергоатом», Главного бухгалтера, кураторов пилотных процессов и руководителей рабочих групп параметров по внедрению ПСР в управленческих и офисных процессах. Учитывать в основе проекта «Эффективный офис» в КПЭ «оценка руководителя» с весом до 20%.

9. Руководителю проекта «Эффективный офис» Смелову Э.Ю. и кураторам пилотных процессов при мотивации членов рабочих групп учитывать типовое

положение о мотивации, утвержденного приказом ОАО «Концерн Росэнергоатом» от 09.09.2010 № 1190.

10. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Генеральный директор

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long, sweeping tail that extends to the right.

С.А. Обзов

В.В. Колесников
(495) 647-44-54

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ПОЛОЖЕНИЕ ОБ УПРАВЛЯЮЩЕМ СОВЕТЕ

1. Основные положения

1.1 . Работа по проекту ведется по направлениям:

- - сокращение потерь времени и материалов,
- - повышение эффективности,
- - повышение качества, повышение безопасности труда,
- - повышение удобства рабочих мест,
- - прочие показатели.

1.2 . Управление проектом осуществляется - Управляющим Советом (УС).

Цель структуры - сокращение времени на рассмотрение и реализацию мероприятий по улучшениям.

2. Управляющий совет

2.1 УС – орган управления улучшениями в области операционной и процессной эффективности. УС устанавливает приоритеты улучшений, обеспечивает поддержку рабочих групп и сотрудников, предлагающих и реализующих мер по совершенствованию. УС несет ответственность за обеспечение руководством и сотрудниками «режима максимального благоприятствования» в отношении проектов по улучшениям. Заседания УС проходят не реже одного раза в две недели. Продолжительность заседания – 1 час.

2.2. Состав УС утверждается приказом руководителя предприятия.

2.3. Задачи УС:

- Обеспечение поддержки проекта;
- Обеспечение незамедлительной реализации улучшений;
- Контроль достижения целей проектов по улучшениям;
- Выделение ресурсов;
- Стимулирование и информирование сотрудников.

2.4. Функции УС:

- Контроль мероприятий;
- Оценка хода внедрения отдельных проектов;
- Разрешение спорных ситуаций;
- Выработка ключевых решений по проектам;
- Выделение проектов по улучшениям;
- Мониторинг хода всех проектов;
- Консультирование по применению инструментов;
- Определение (корректировка) целей и задач для проектов;
- Разработка рекомендаций по составу рабочих групп по улучшениям;
- Подведение итогов реализации проектов.

2.5. Функции члена УС:

- Участие в обсуждении и решении вопросов по повестке дня;
- Обеспечение поддержки работы групп по улучшениям в своем подразделении;
- В рамках своей компетенции, выделение необходимых ресурсов для работы групп по улучшениям;
- Доведение информации о работе УС до сотрудников своего подразделения.

3. Группа по улучшениям

3.1. Группа по улучшениям создается для достижения конкретных целей по совершенствованию, либо для постоянного (непрерывного) поиска путей совершенствования административного или производственного процесса.

3.2. Задача группы по улучшениям: выработка улучшений (сокращение времени, сокращение затрат, улучшение качества, повышение безопасности, улучшение условий труда) бизнес-процесса или технологического процесса/операции, с учетом влияния смежных областей (влияния на смежные области).

3.3. Функции руководителя группы:

- Оперативное управление работой группы;
- Определение и согласование целевых показателей работы группы;
- Определение регламента работы группы;
- Разработка плана по улучшениям;
- Учет работы группы, подготовка отчетности;
- Подготовка презентаций работы группы для УС;
- Ведение протокола собраний группы, контроль исполнения поручений;
- Анализ планов и подготовка сводного отчета о ходе работ;
- Анализ информации на стендах, контроль наличия и корректности информации;
- Организация наполнения стенда.

3.4. Функции группы:

- Сбор данных и изучение проблемной области или области улучшения;
- Разработка основных проектных решений по определенной области улучшений;
- Внедрение улучшений;
- Анализ эффективности решений.

4. Работа группы по улучшениям

4.1. Группа проводит исследование проблемы или способы достижения цели. При этом группа самостоятельно:

- Проводит обследование рабочего места, участка, отдела, процесса;
- Собирает необходимые статистические данные;
- Проводит анализ статистических данных для выявления факторов, оказывающих наибольшее влияние на целевой показатель;
- Разрабатывает направления по улучшениям и детальный план достижения цели. План включает в себя технические, организационные и прочие мероприятия, сроки исполнения и

ответственных. При необходимости выделения дополнительных ресурсов, руководитель группы утверждает план на заседании УС.

4.2. Внедрение улучшений происходит по утвержденному плану. Все проблемы, связанные с внедрением, руководитель или куратор группы выносят на заседание УС. Если проблема требует срочного решения, то она доводится до УС, не дожидаясь очередного заседания. Группа согласовывает с ним все вопросы, связанные с текущей работой.

4.3. После завершения внедрения группа проводит мониторинг показателей и определяет, достигнуты ли запланированные результаты. Мониторинг производится по показателям, в которых была поставлена цель работы группы.

По итогам мониторинга группа принимает решение:

- Если результаты не достигнуты: продолжение работы по анализу проблемы и выработке других путей решения задачи;
- Если результаты нестабильны: выявление причин и их устранение;
- Если результаты достигнуты: стандартизация работы, подготовка информации о внедренных улучшениях и результатах их мониторинга.

4.4. Результаты работы группы руководитель или куратор докладывают на заседании УС, который принимает решение о дальнейшей работе. Эффективность работы группы измеряется в процентах как соотношение «достигнутый результат / поставленная цель». Через два месяца после завершения работы группы решением УС проводится повторный мониторинг показателей с целью определения стабильности внедренных улучшений.

Заказ гостевого пропуска на портале

Важно запомнить!!!

1. Всех, кроме сотрудников филиалов, нужно встречать и сопровождать.
2. Пропуск можно заказать на один день или на несколько дней в пределах текущей недели.
3. Заявка должна быть согласована руководителем структурного подразделения или уполномоченным лицом.

Создание заявок

1 Зайти на портал Концерна в раздел “Рабочее место/Заявки”

<http://sap01.co.rosenergoatom.ru/irj/portal>

Рабочее место | Документы | Справочники | Концерн
Обзор | Капитальное строительство | Проекты | **Заявки**

2 Нажать кнопку “Создать заявку”

Заявки на пропуск
Заявки на выдачу гостевого электронного пропуска для прохода в помещения ОАО «Концерн Росэнергоатом»
Создать заявку | Удалить отмеченные

#	ФИО посетителя	Место работы	Помещение	С даты	По дату	Статус
3	Иванов Иван Иванович	сторонняя организация	911	16.03.2012		Отправлена

Страница 1 / 1

3 Заполнить обязательные поля и нажать кнопку “Отправить”

- Ввести ФИО гостя;
- В поле «**Организация**» (1) выбрать из списка название филиала Концерна или «Сторонняя организация»;
- Указать, кто будет встречать и сопровождать гостя из сторонней организации (см. ниже);
- Указать номер комнаты;
- Проверить дату в поле «**С даты**» (2) и при необходимости изменить ее;
- Заполнить поле «**По дату**», если нужен пропуск на несколько дней в течение текущей недели;
- В поле «**В подразделение**» (3) выбрать из списка свое структурное подразделение (список отсортирован по кодам печати Бюро пропусков);
- В поле «**Подпись**» (4) выбрать из списка уполномоченное лицо подразделения для утверждения заявки, а затем нажать кнопку «Отправить» (для руководителей и уполномоченных лиц - подпись не требуется).

Заявки на пропуск
Новая заявка

1
2
3

Фамилия гостя: *
Имя гостя: *
Отчество гостя: *
Организация: *
В помещении: *
С даты: * 16.03.2012
По дату: *
В подразделении: *

Отправить | Отменить

При выборе “Сторонняя организация”

- Введите только фамилию в поле «**Сопровождает**» (5) и нажмите кнопку (6) для поиска сотрудника в списке пользователей портала;
- Переключателем выделите нужную фамилию и нажмите кнопку «ОК» (7);
- Если пользователь не найден, измените условия поиска – добавьте звездочку «*» после фамилии или части фамилии.

Заявки на пропуск
Новая заявка

5 6

Фамилия гостя: * Иванов
Имя гостя: * Иван
Отчество гостя: * Иванович
Организация: * СТОРОННЯЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
Сопровождает: * Трифонова
В помещении: * 911
С даты: * 16.03.2012
По дату: *
В подразделении: * (9) Департамент информационных технологий
Подпись: * Родина Татьяна Анатольевна

3 4

Отправить | Отменить

Поиск по имени:
Трифонова Поиск

Результаты поиска

- Трифонова Ирина Борисовна
- Трифонова Любовь Сергеевна
- Трифонова Елена Владимировна

Отменить запись 'Трифонова'

7 OK Отменить

Создание заявок на основе ранее введенных заявок

- Нажать на ФИО гостя в ранее созданной заявке, на кнопку «Повторить», а затем внести необходимые изменения в заявку и нажать кнопку «Отправить»

Заявки на пропуск
Заявки на выдачу гостевого электронного пропуска для прохода в помещения ОАО «Концерн Росэнергоатом»
Создать заявку | Удалить отмеченные

#	ФИО посетителя	Место работы	Помещение	С даты	По дату	Статус
3	Иванов Иван Иванович	сторонняя организация	911	16.03.2012		Отправлена

Страница 1 / 1

При проведении совещаний директора и НТС подразделений:

Получить у помощника директора внешний жесткий диск (ЖД) и перенести файлы на внешний ЖД.

Начало работы:

1. включить сетевой шнур ноутбука в розетку под столом оператора (справа);
2. включить «Пилот»;
3. включить проектор EPSON, нажав кнопку POWER;
4. включить ноутбук;
5. осуществить вход под учетной записью «Директор» (без пароля);
6. подключить внешний ЖД к ноутбуку (через USB порт с левой стороны ноутбука);
7. если файлы предварительно не были перенесены на внешний ЖД, то флешка вставляется в USB разветвитель (TRENDnet) и файлы переносятся на внешний ЖД;
8. через «Проводник» или «Мой компьютер» открыть внешний ЖД (Transcend (E:)) выбрать нужную папку или файл;
9. осуществлять показ демонстрационных материалов с внешнего ЖД.

Примечание: Запрещается переносить файлы на рабочий стол!

Завершение работы:

1. закрыть все окна;
2. корректно извлечь внешний ЖД (StoreJet Transcend»);
3. выключить ноутбук через меню «Пуск» - «Завершение работы»;
4. выключить проектор EPSON, дважды нажав кнопку POWER;
5. выключить сетевой шнур ноутбука под столом оператора;
6. выключить «Пилот».

При проведении заседаний НТС института:

1. получить у ученого секретаря внешний ЖД и пароль,
2. осуществить вход под учетной записью «Заседание НТС» (с введением пароля),
3. подключить внешний ЖД к ноутбуку (через USB порт),
4. переписать и осуществлять показ демонстрационных материалов с внешнего ЖД.

Примечание: Запрещается переносить файлы на рабочий стол!

Помощник директора

Ученый секретарь института

ПРИЛОЖЕНИЕ 9. ОПРОСНЫЙ ЛИСТ
ПО ВНЕДРЕНИЮ ПРОЕКТА «ЭФФЕКТИВНЫЙ ОФИС»

1. Ваш стаж работы в ОАО «Концерн Росэнергоатом»?

2. Какие бизнес-процессы, оптимизированные в рамках проекта «Эффективный офис», Вы знаете?

3. В рамках проекта «Эффективный офис» оптимизируются следующие процессы:

1. «Прохождение входящей и исходящей корреспонденции»;
2. «Командирование»;
3. «Закупка товаров (работ, услуг)»;
4. «Выпуск приказов (распоряжений, указаний)»;
5. «Трудоустройство и увольнение в ОАО «Концерн Росэнергоатом»;
6. «Договорная работа»;
7. «Продажа электроэнергии (мощности) на ОРЭМ»;
8. «Обеспечение внутриобъектового режима»;
9. «Организация встреч и совещаний ЦА Концерна»;
10. «Заказ дежурного автотранспорта»;
11. «Приобретение авиа - железнодорожных билетов»;
12. «Организация материально-технического обеспечения персонала».

Участвуете ли Вы в одном из перечисленных выше процессов? В каком процессе Вы участвуете? В каком качестве?

4. Произошли ли, по Вашему мнению, улучшения/ухудшения в процессах по п. 3. Какие конкретные изменения произошли?

5. Есть ли у Вас предложения по развитию и изменению проектов по п. 3. Какие?

6. Какие направления деятельности (процессы) в ОАО «Концерн Росэнергоатом» Вы бы предложили к реализации в рамках проекта «Эффективный офис»?

7. Желаете ли Вы участвовать в работах на процессами в рамках проекта «Эффективный офис» или хотите предложить другие? Каким образом и по каким процессам?

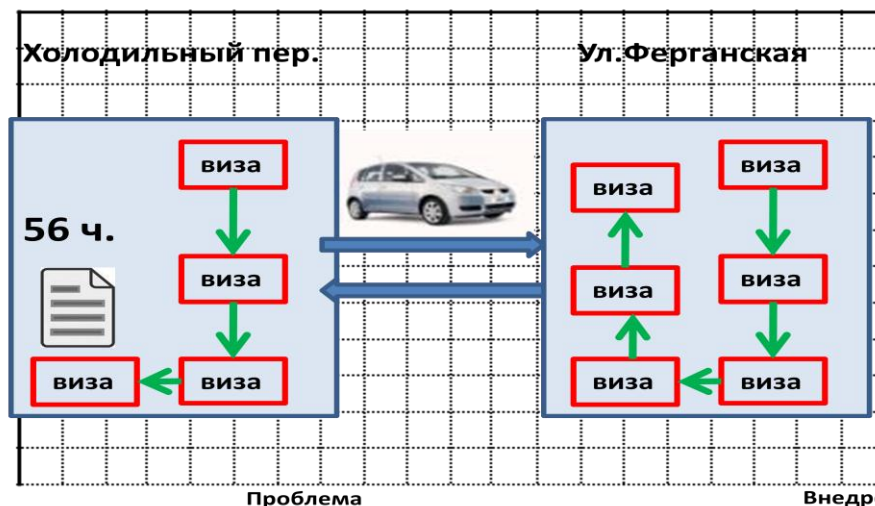
ПРИЛОЖЕНИЕ 10. ПРИМЕРЫ УЛУЧШЕНИЙ

Производственная система «Росатом» Типовой Паспорт - Отчет о внедрении улучшения

Цех : Департамент управления закупками Участок: подготовка и проведение процедуры закупки	Операция: Получение протокола ПДТК и разрешения на информационный обмен	Дата подачи:	Дата принятия:
Направление усовершенствования:	Вид(ы) потерь:	Автор:	Рег. №

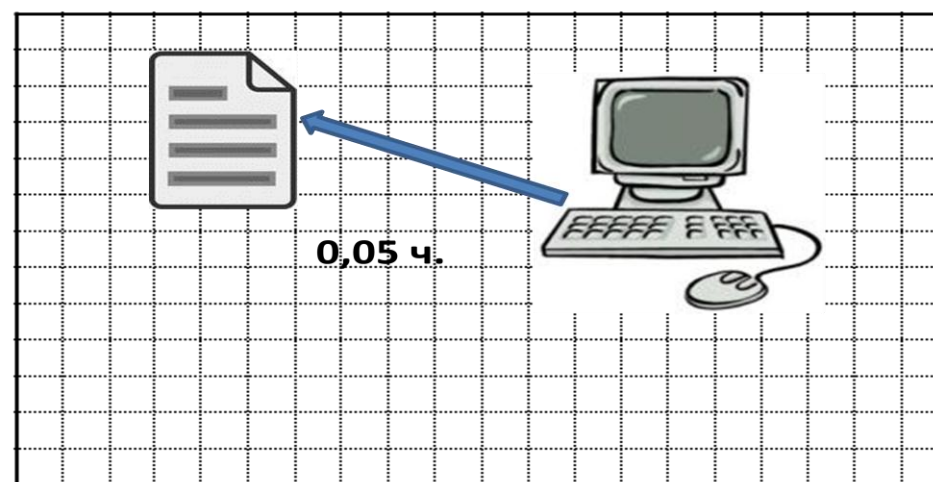
До улучшения

После улучшения



Проблема

Внедренное Изменение



Результат

<p>Для согласования документы отправляются почтой на Ферганскую. Длительное согласование всеми членами ПДТК. Согласование каждой позиции отдела. Повторное согласование одинаковых позиций несколько раз в год.</p> <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: auto;">До 56 ч.</div>	<p>Направлен классификатор председателю ПДТК для рассмотрения и принятия решения о возможности внесения атрибута к позициям справочника МТР – «Утверждено ПДТК»</p> <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: auto;">Цель 0,05 ч.</div>	<p>Выдано разрешение на информационный обмен от 25.04.2011 №161 по всем позициям классификатора. Решение направлено в ДИТ для доработки справочника МТР. Срок – 27.05.2011</p> <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: auto;">После 0,05 ч.</div>
---	---	---

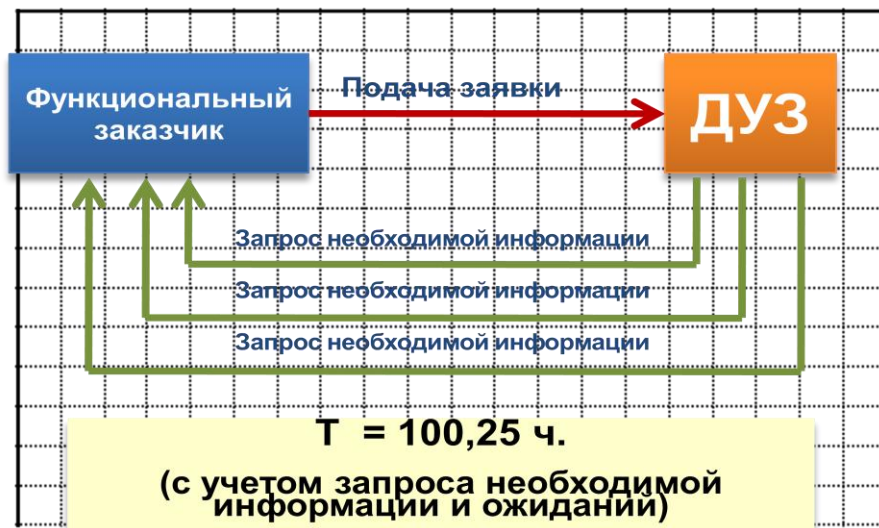
Производственная система «Росатом» Типовой Паспорт - Отчет о внедрении улучшения

(предприятие)

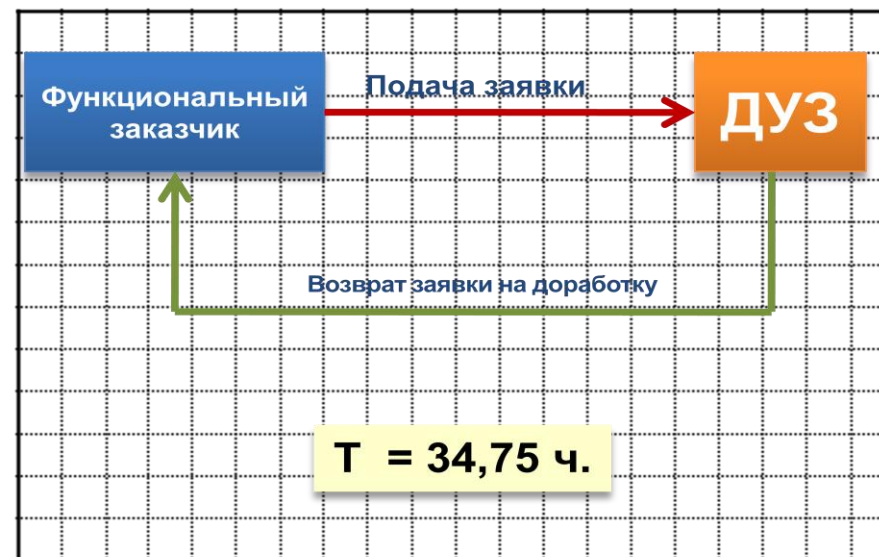
Цех : Департамент управления закупками Участок: подготовка и проведение процедуры закупки	Операция: формирование лота	Дата подачи:	Дата принятия:
Направление усовершенствования:	Вид(ы) потерь:	Автор:	Per. №

До улучшения

После улучшения



Проблема



Внедренное Изменение

Результат

Получение полного комплекта документов заявки (работа с филиалом, ДЗО, структурными подразделениями ЦА). Некачественная подготовка Заявки.	Разработан и утвержден регламент по работе с заявками.	В соответствии с регламентом некачественно составленные заявки в работу не принимаются и отправляются на доработку.
До 100,25 ч.	Цель 34,75 ч.	После 34,75 ч.

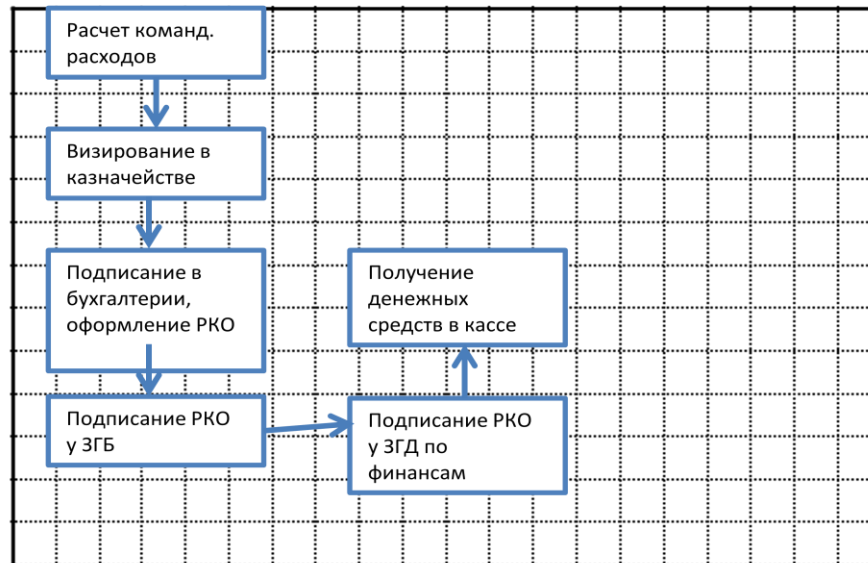
Производственная система «Росатом» Типовой Паспорт - Отчет о внедрении усовершенствования

(предприятие)

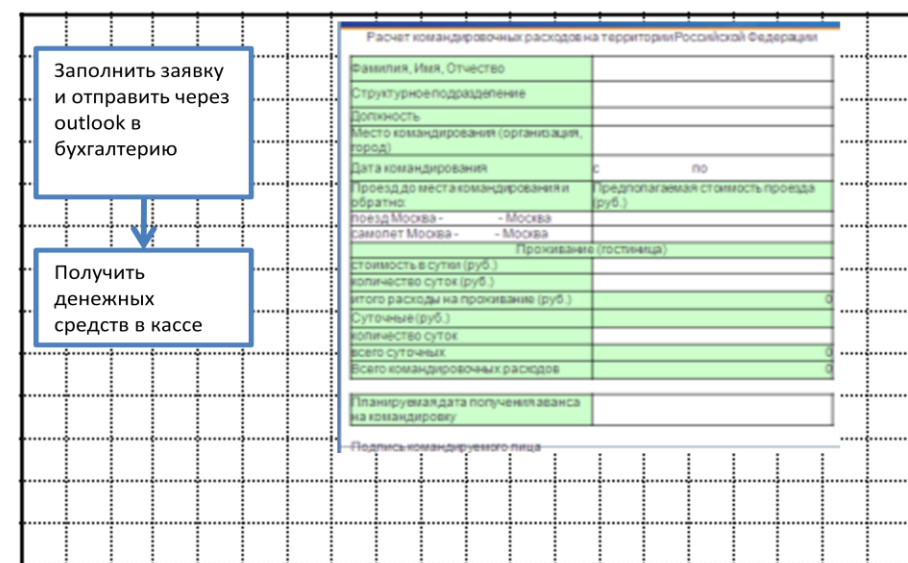
Цех : Бухгалтерия	Операция: получение аванса на командировочные расходы	Дата подачи:	Дата принятия:
Направление усовершенствования:	Вид(ы) потерь: ожидание, лишнее согласование, лишний этап обработки, лишнее перемещение	Автор:	Per. №

До улучшения

После улучшения



Проблема



Внедренное изменение

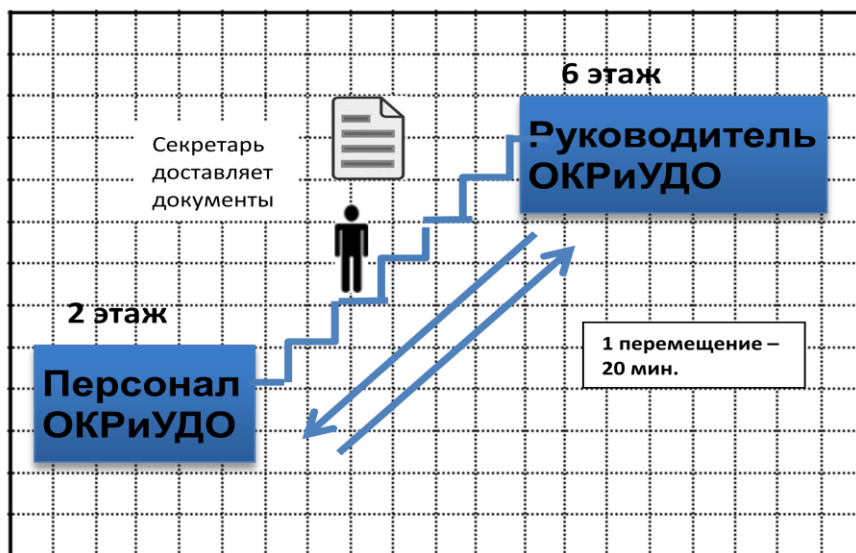
Результат

Длительный процесс оформления заявки на аванс, большое количество задействованных согласующих	Разработана заявка в бухгалтерию на получение аванса; направляется через Outlook	Максимальное сокращение времени на оформление заявки
281 мин.	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	20 мин.

Цех : Казначейство (ОКРиУДО) Участок:	Операция: Оптимизация времени доставки документов руководителю отдела	Дата подачи:	Дата принятия:
Направление усовершенствования:	Вид(ы) потерь:	Автор:	Рег. №

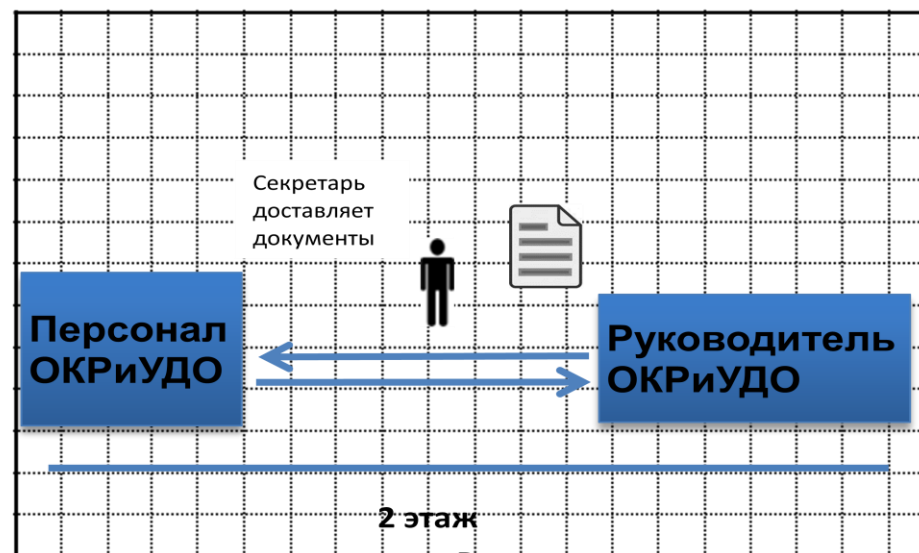
До улучшения

После улучшения



Проблема

Внедренное изменение



Результат

Документы процедуры закупки, договоры и прочие документы доставляются специалистом (секретарём) ОКРиУДО со 2-го этажа на 6 многократно в течение дня. Для исключения времени ожидания документы доставляются по мере поступления в отдел.	Принято решение о размещении кабинета начальника ОКРиУДО на одном этаже с кабинетами персонала отдела.	Уменьшилось время перемещения персонала с документами, за счёт уменьшения расстояния между руководством и персоналом ОКРиУДО.
До 20 мин.	Цель 5 мин.	После 5 мин.

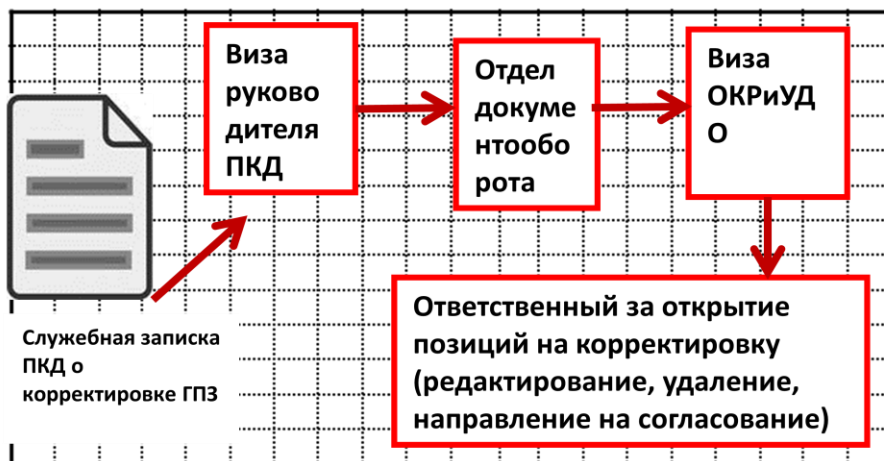
Производственная система «Росатом»
 Типовой Паспорт - Отчет о внедрении усовершенствования

Смоленская атомная станция

Цех: Казначейство Участок: ОКРиУДО	Операция: Корректировка ГПЗ в ЕОС-Закупки	Дата подачи:	Дата принятия:
Направление усовершенствования: Закупки	Вид(ы) потерь: потери при визировании	Автор: Кузютичева Т.Н.	Рег. №

До улучшения

После улучшения



Проблема

Внедренное изменение

Результат

Длительное согласование служебной записки на корректировку позиций в SAP SRM

16 ч.

В результате внедрения упрощённой процедуры корректировки информация направляется непосредственно лицу, имеющему полномочия в ЕОС-Закупки.

14 ч.

Сокращение времени ожидания проведения корректировки ГПЗ («редактирование/согласование» позиций ГПЗ).

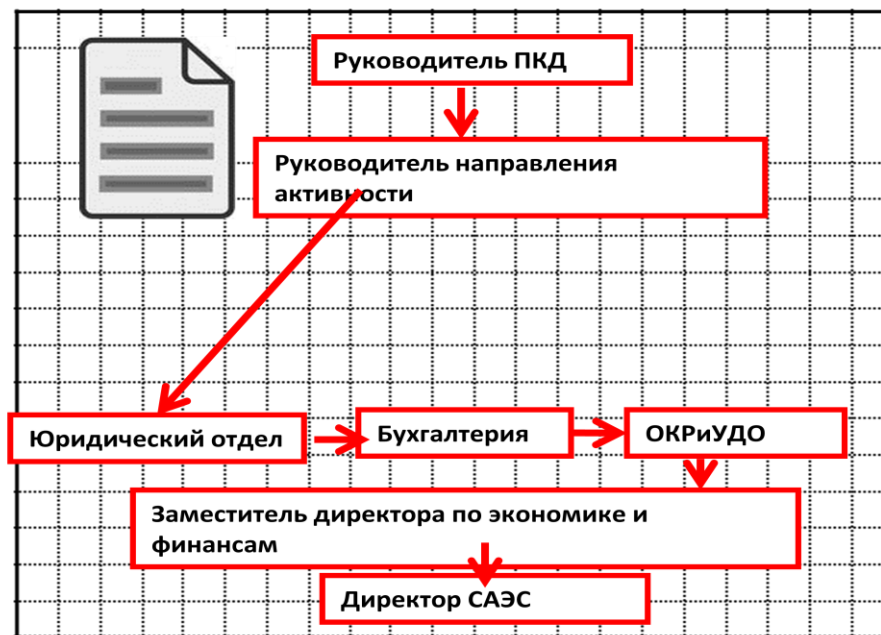
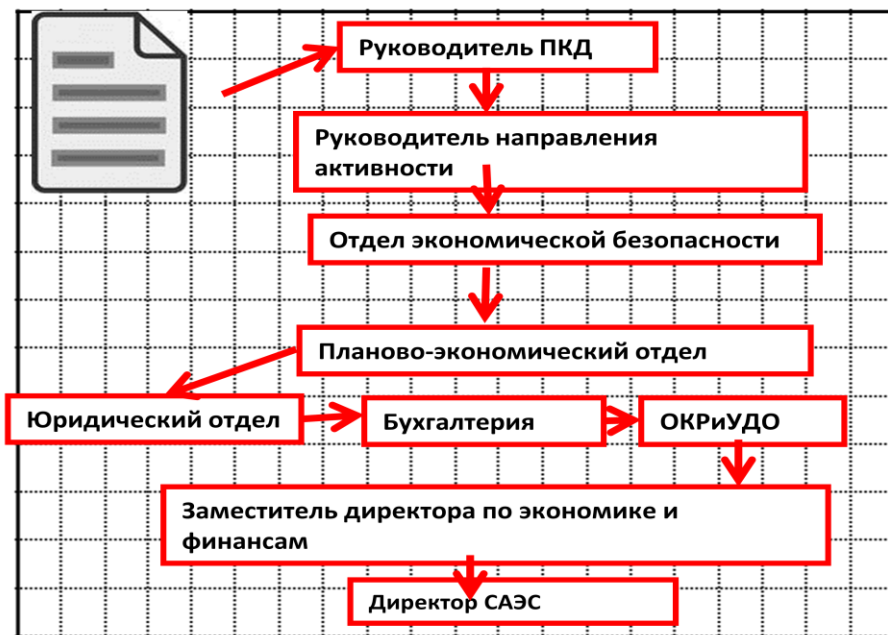
14 ч.

Производственная система «Росатом»
Типовой Паспорт - Отчет о внедрении усовершенствования
Смоленская атомная станция

Цех: Казначейство Участок: (ОКРиУДО), ПКД	Операция: Визирование договорных документов	Дата подачи:	Дата принятия:
Направление усовершенствования: Закупки	Вид(ы) потерь: потери при визировании	Автор: Кузютичева Т.Н.	Пер. №

До улучшения

После улучшения



Проблема

Внедренное изменение

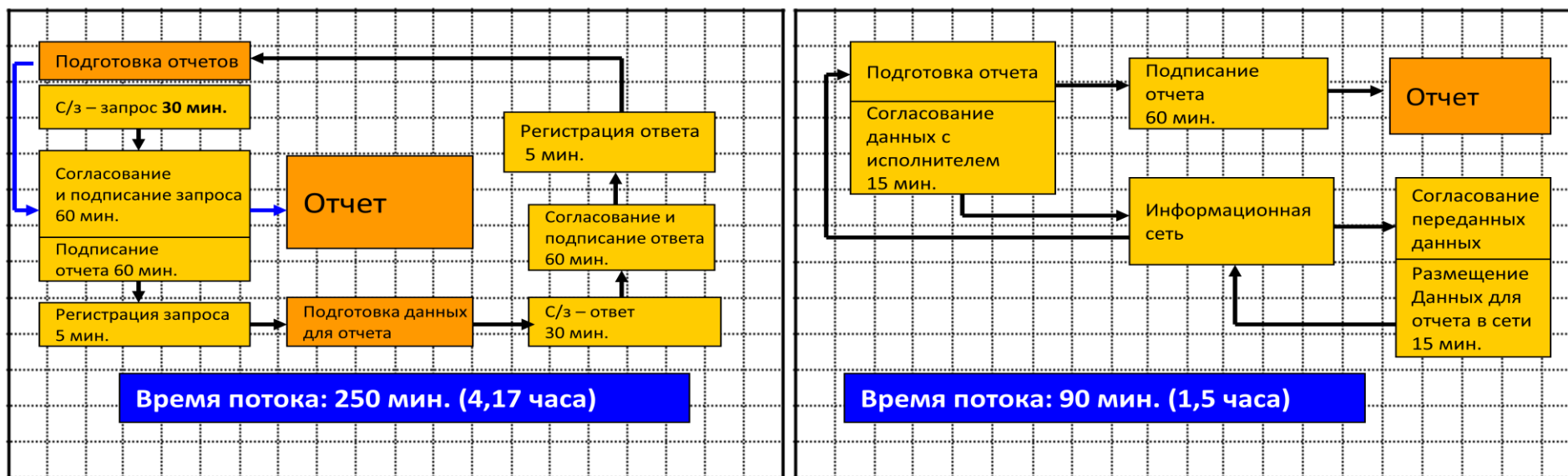
Результат

<p>Длительная процедура визирования договорных документов связана с последовательным рассмотрением, согласно списку визирующих лиц, определенному распорядительным документом</p> <p align="right">До 80 час.</p>	<p>Анализ списка визирующих позволил исключить два подразделения</p> <p align="right">Цель 64 час.</p>	<p>Сокращение времени визирования доп.соглашений (в среднем на два рабочих дня)</p> <p align="right">После 56 час.</p>
--	---	---

Цех : планово-экономический отдел Участок: подготовка отчетов	Операция: формирование внутренних отчетов	Дата подачи:	Дата принятия:
Направление усовершенствования: сокращение всех потерь	Вид(ы) потерь: лишняя обработка	Автор:	Пер. №

До улучшения

После улучшения



Проблема

Внедренное изменение

Результат

Большие потери времени и трудозатрат сотрудника при подготовке отчета	Размещение данных для отчета в электронной сети	Размещение данных для отчета в электронной сети
До 250 мин.	Цель 100 мин.	После 90 мин.