



РОСАТОМ

Конференция руководителей отрасли 24-26 марта 2016 г.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Повышение эффективности работы руководителя на площадке

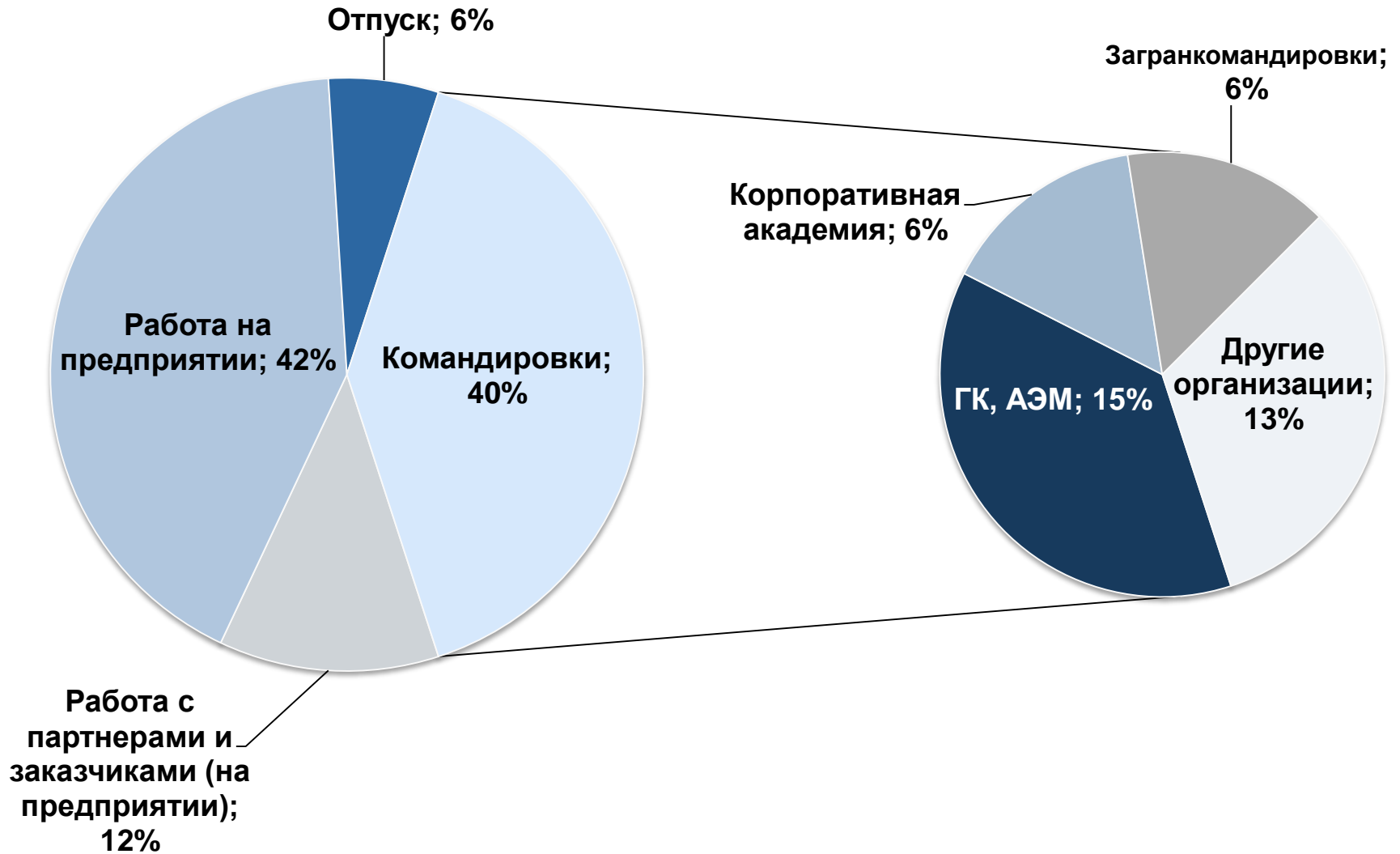
Модератор

Д.Л. Зверев

25 марта 2016 г.

1. Дефицит времени руководителя на проведение изменений на площадке
2. Разрыв между руководителем и сотрудником предприятия при решении проблем
3. Слабая просветительская деятельность руководителей в области ПСР
4. Внедрение ПСР – давить или вовлекать

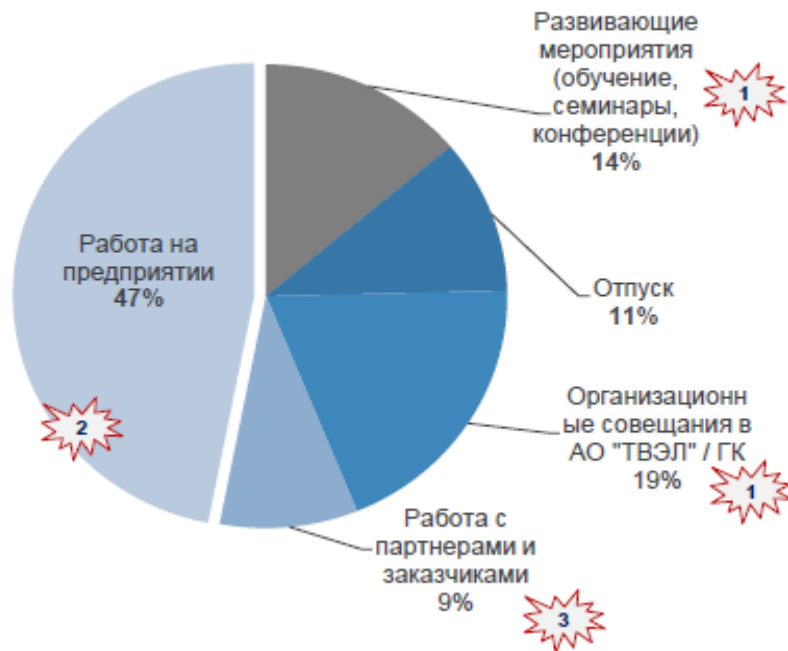
Использование времени руководителя АО «ОКБМ Африкантов» в 2015 году



Дефицит времени руководителя на проведение изменений на площадке

Результаты анализа* использования рабочего времени генеральными директорами предприятий Топливной компании

Использование рабочего времени руководителями во 2-ом полугодии 2014 г



Основные проблемы:

- 1** Избыточное количество и продолжительность командировок, отвлекающее от работы на площадке
- 2** Потери времени при работе на площадке :
 - 2.1** Каждый день руководитель рассматривает и подписывает в среднем до **70 документов**, тратит при этом **2,7 часа**
 - 2.2** Каждый день руководитель тратит в среднем **4,0 часа** на совещания в кабинетах, решения принимаются **вне производственной площадки**
 - 2.3** Каждый день руководитель тратит на сопровождение процессов, их стандартизацию в среднем **0,8 часа**
- 3** Недостаток времени на работу с ключевыми клиентами, на личные проекты и проекты своих сотрудников

* Получены в ходе реализации проекта ПСР «Управление рабочим временем руководителя» на предприятиях, входящих в контур управления Топливной компании (руководитель проекта Е.В. Долганова)

Использование времени руководителя (на примере ГД предприятий ТК)

	Было до реализации проекта 2-е полугодие 2014 года	Итоги проекта 2-е полугодие 2015 года	Цель 2016 года
Работа на площадке	47% 116 рабочих дней	54% 133 рабочих дня	56% 138 рабочих дней
Работа с партнерами и заказчиками	9% 22 рабочих дня	13% 32 рабочих дня	15% 37 рабочих дня
Командировки	33% 82 рабочих дня	22% 55 рабочих дня	18% 45 рабочих дня
Очередной отпуск	11% 27 рабочих дней	11% 27 рабочих дня	11% 27 рабочих дня

Что сделано:

- Сокращено время командировок (замена на ВКС);
- Сокращено время на работу с документами (делегирование, оптимизация алгоритмов прохождения);
- Сокращено время на совещания;
- Оптимизированы наиболее затратные по времени процессы управления.



Требуется перебалансировать высвобождаемое время на развитие (встречи с клиентами, потенциальными заказчиками, непрерывные улучшения, в т.ч. личные проекты и проекты команды предприятий)

Перевысвобождение высвобожденного времени на развитие

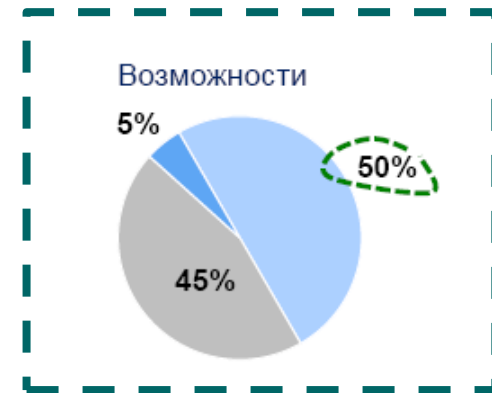
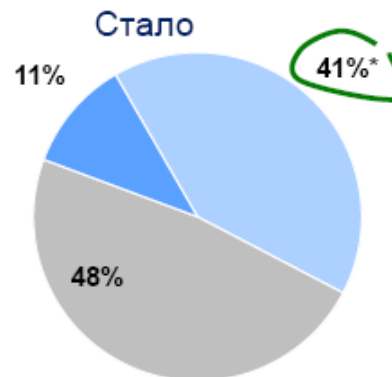
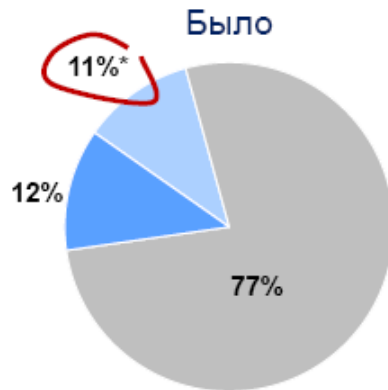
Результаты проекта ПСР «Управление рабочим временем руководителя»

- Влияние инструментов по исключению потерь на время руководителя на площадке, мин./день

Базовое состояние	Текущее состояние - результат проекта	Дополнительные возможности тиражирования проекта
480 мин.	-141мин. - 30% от ФРВ	Еще -71мин. - 14% от ФРВ

- Перевысвобождение высвобожденного времени на развитие

Распределение фонда рабочего времени ГД (% ФРВ)



* - по всем руководителям пилотного контура 8% и 37% соответственно

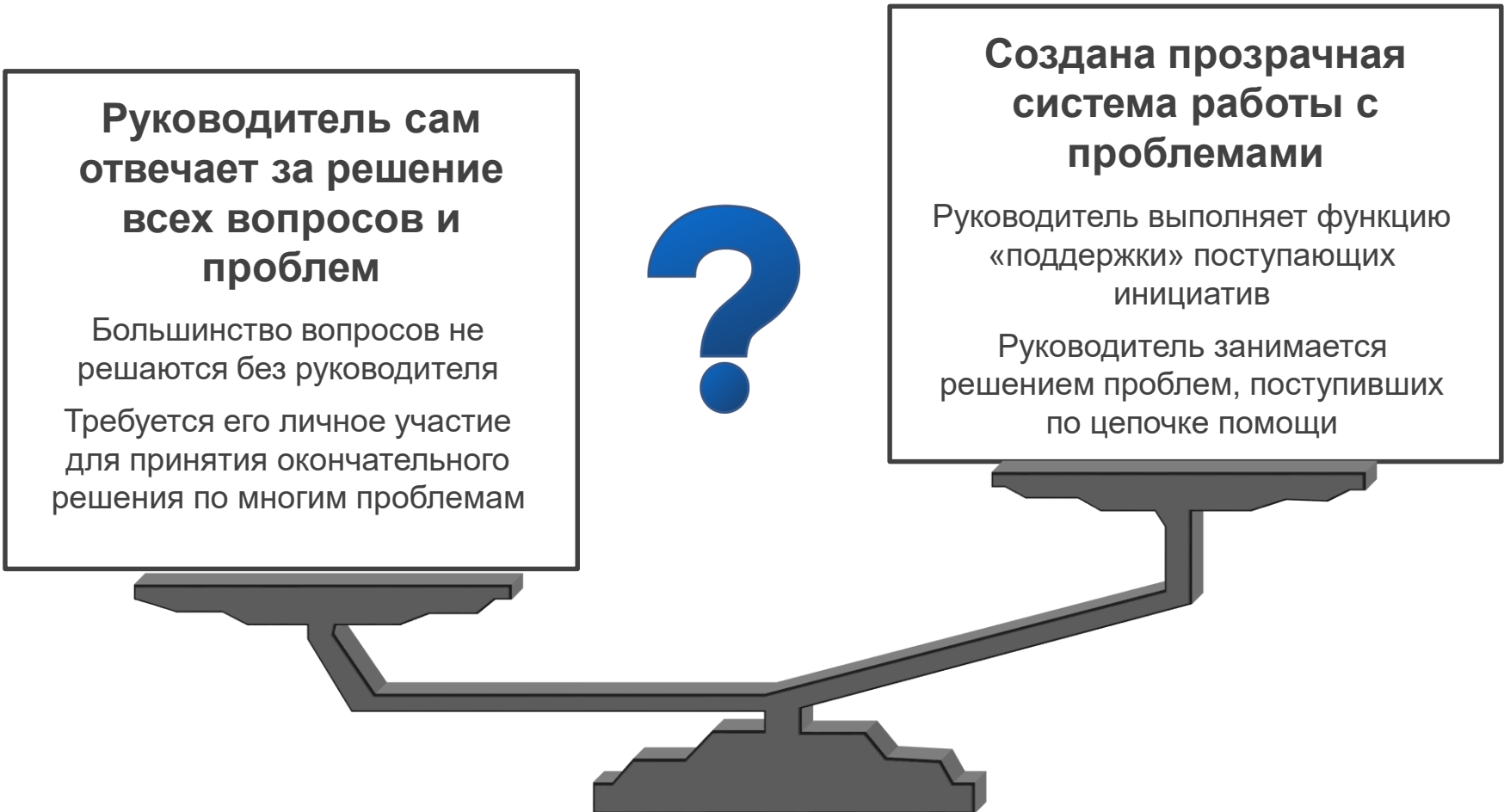
■ Развитие себя, команды и процессов, бизнеса
 ■ Прочие работы, задачи
 ■ Сопровождение процессов, бизнес-процессов.

Рекомендуется тиражировать проект на другие ПСР-предприятия

Какой должна быть модель поведения руководителя?



РОСАТОМ



На шаг
вперед

Ответственность
за результат

Эффективность

Единая
команда

Уважение

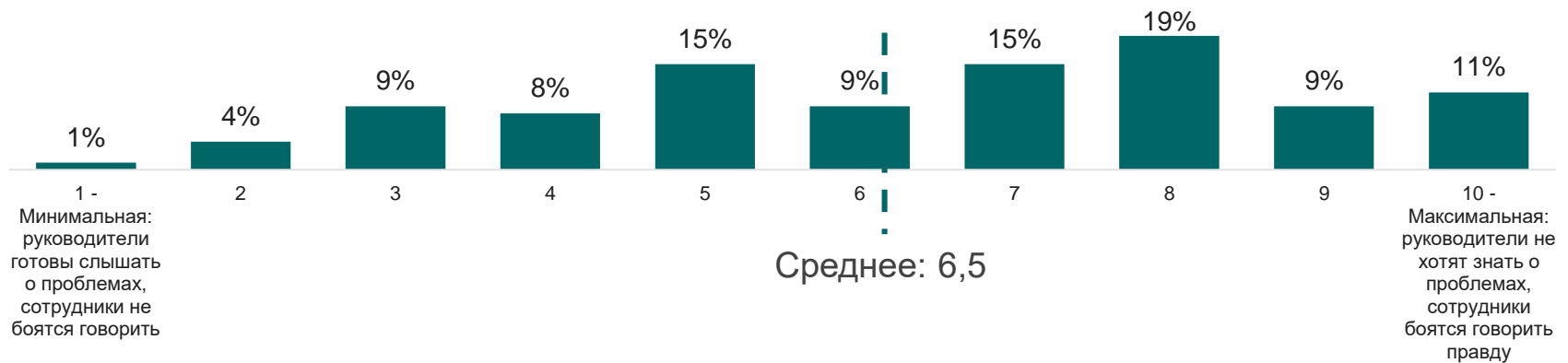
Безопасность

Разрыв между руководителем и персоналом на площадке при решении проблем



Одной из выявленных проблем, препятствующей внедрению ПСР, является дистанционирование руководителей и персонала производственной площадки.

Результаты голосования* подтвердили наличие данной проблемы



Требуется обсуждение модели поведения руководителя, базирующейся на ценностях Госкорпорации «Росатом» и предусматривающей лидерство в проведении изменений на площадке (полная версия предложений приведена в Приложении)
Что убрать или добавить? И почему?

* - по результатам опроса с Форума ПСР, ноябрь 2015

Модель поведения:

что ГД должен делать каждый день на площадке



- Внимание на реальные проблемы, отклонения и скорость реакции на них в инфоцентрах цеховом и участковом
 - Плановый обход производства – фиксация отклонений и нарушений по безопасности в проблемных точках, экспресс-оценка 5С, экспресс-оценка почасового ПК, реакция на отклонения, решение проблем адресованных по Цепочке помощи
 - Экспресс анализ состояний по проектам по производственному потоку – выполнение сроков и значения показателей, статус запланированных мероприятий
 - Оперативное решение проблем – простои, поломки оборудования, скорость реакции вспомогательных служб
 - Принятие решение о вызове на площадку конструкторов, технологов для оперативного решения сложных проблем
 - Погружение в суть значимых свежеподанных ППУ и благодарность рабочим авторам
 - Неформальное общение с мастерами, рабочими. Демонстрация заинтересованности во всем происходящем в цеху. Снятие эмоционального напряжения
- ...и генеральный директор в спецодежде, а не в костюме и галстук

Что отсюда убрать или добавить? И почему?

Время нахождения руководителей в производстве

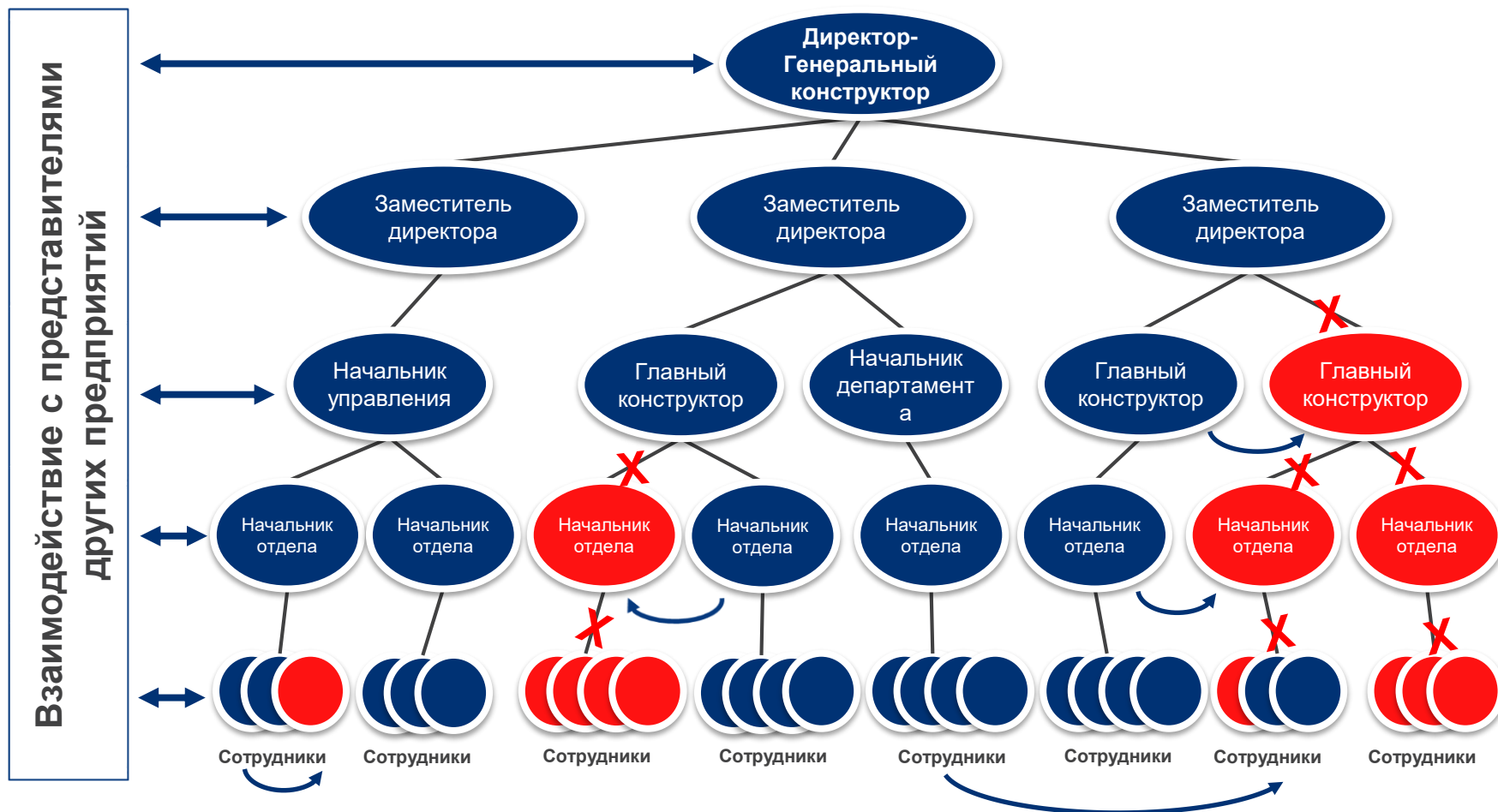
На примере 91 руководителя 12 предприятий ТК



POCATOM

	Было до реализации проекта июль 2015 г.	Итоги проекта декабрь 2015 г.	Цель 2016 г.
Среднее время нахождения в производстве	0,5 часа в день	1,7 часа в день	
в т.ч. по должностям:			
ГД	0,3 часа в день	0,9 часа в день	?
ЗГД по производству	0,6 часа в день	1,6 часа в день	
Начальник цеха	1,0 часа в день	3,5 часа в день	
Руководители функций	0,1 часа в день	0,7 часа в день	

Слабая просветительская деятельность руководителей в области ПСР



Рекомендуется сформировать программу «Лидеры учат будущих лидеров», предусматривающую передачу опыта развития ПСР



Работники, не охваченные в полной мере коммуникацией со стороны руководителя



Работники, охваченные коммуникацией в области ПСР



Горизонтальная коммуникация

Внедрение ПСР – давить или вовлекать?

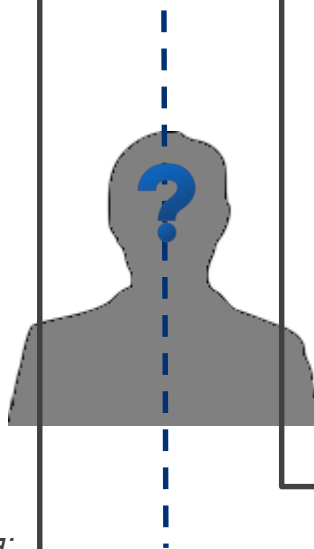


РОСАТОМ

1. Количество ППУ на одного работника
2. Количество обученных (% от численности руководителей и численности проектных команд ПСР)
3. Количество ПСР-проектов у каждого руководителя
4. Количество выданных брошюр, размещенных плакатов

В АО «ОКБМ Африкантов» есть КПЭ:

- по количеству ППУ, поданных работниками подчиненного подразделения;
- по ПСР-активности (участие в ПСР-проектах)



1. Вовлечение личным примером руководителя: берет сложную проблему и решает ее в своем личном проекте.
2. Стимулирование работников на высвечивание возникающих проблем и обеспечение их решения по цепочке помощи.
3. Вовлекать молодых работников в развитие ПСР

**Надо ли
противопоставлять?
Где баланс?**

Целеполагание

1. Определить, что генеральный директор предприятия при достижении целей по снижению ВПП/себестоимости сам выбирает баланс между требованием/мотивацией/вовлечением по отношению к разным категориям персонала, неся при этом ответственность за репутацию ПСР на своем предприятии.

Проекты и мероприятия

2. Открыть проекты «Управление рабочим временем руководителя в части повышения эффективности его работы на площадке» на ПСР-предприятиях 2016 года.
Отв.: Терентьева Т.А., руководители дивизионов, руководители предприятий. Срок – 30.09.2016.
3. Включить в программу «Лидеры учат лидеров» ГД ЗГД 7 предприятий Лидеров ПСР, предусматривающую передачу руководителем своего личного опыта развития ПСР на предприятии.
Отв.: Терентьева Т.А., Обозов С.А., Ужакина Ю.Б. Срок – 01.07.2016

Организационные условия

4. Рекомендовать ГД ПСР-предприятий:
 - на время реализации производственных ПСР-проектов организовывать рабочие группы с полным высвобождением их участников из функциональных подразделений;
 - с целью развертывания системной ПСР-работы на производстве создавать лидеров малых групп из числа высвобожденных операторов (опыт КМЗ).

Приложение.

Время на производстве – что делаем



Действия на площадке

Периодичность

Улучшения и развитие:

- Проведение совещаний в Инфоцентре (видение реальных проблем и отклонений)
- Плановый обход производства (внимание на наличие проблем/ идей, погружение в текущие проблемы)
- Решение проблем адресованных по Цепочке помощи
- Реализация личного проекта по производственному потоку:
 - Анализ карт потока, определение целей потока, разработка мероприятий по проекту
 - Проверка статуса реализации запланированных мероприятий
 - Участие в реализации запланированных мероприятий по проекту

ГД – 1 раз в неделю, ЗГД по производству, начальники цехов - ежедневно

ГД – 1 раз в неделю, ЗГД по производству, начальники цехов - ежедневно

ГД – 1 раз в неделю, ЗГД по производству 3-4 раза в неделю, начальник цеха - ежедневно

ГД – 1,5 часа в неделю
ЗГД по производству - 3 часа в неделю
Начальник цеха - 5 часов в неделю

Сопровождение процессов:

- Проверка и выявление проблем безопасности
- Материальное обеспечение производства
- Планирование, анализ и корректировка графиков производства, ТОиР

ГД – 0 часа в неделю
ЗГД по производству – 2,5 часа в неделю
Начальник цеха – 4 часа в неделю



- Организовывает ежедневную работу и межфункциональное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов непосредственно на производственной площадке с целью выявления резервов повышения эффективности процессов предприятия
- Требуя со своих подчиненных и реализует лично проекты, направленные на снижение сроков протекания процессов и затрат по всем направлениям деятельности
- В процессе работы на производственной площадке утверждает планы развития потоков, оценивает систему выявления узких мест в производственном и технологическом процессах, влияющих на стабильность и ограничивающие развитие производства
- В совершенстве знает производственные процессы своего и смежных (потребитель, поставщик) предприятий, требования последующего и предыдущего процессов. Организовывает и рассматривает результаты анализа узких мест и причины нестабильности последующего и предыдущего процессов
- Во время работы на производстве анализирует выявленные отклонения от нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, организует работу над их улучшением
- Выполняет принятые обязательства в срок и в полном объеме. Результаты работы отражаются на информационном стенде предприятия
- Организовывает обеспечение прозрачности всех процессов предприятия, которая позволяет в режиме online выявить отклонение от стандартов
- Организовывает систему работы таким образом, чтобы при выявлении отклонений от стандартов немедленно останавливался процесс для выявления коренных причин отклонений, исключения их возникновения и предупреждения повторных отклонений

- Организовывает стандартизацию процессов предприятия, исключая все виды потерь. Для выполнения установленных правил, требователен к себе и своим подчиненным
- Использует в ежедневной работе производственный анализ как основной инструмент для контроля над процессами и людьми в выявлении и устранении проблем
- Формирует четкий образ конечного результата, управляет затратами. Утверждает критерии эффективности работы всех функциональных служб предприятия, проводит оценку по полученному результату, а не затраченным усилиям
- Для принятия окончательного решения лично использует принцип "иди и смотри", принимая решения в месте возникновения проблемы
- Обеспечивает непосредственное личное участие руководителей всех уровней управления в применении инструментов ПСР в производственно-хозяйственной деятельности для выбора эффективного решения любой задачи
- Личным примером демонстрирует возможность решения любой задачи с помощью инструментов ПСР как на производственной площадке, так и в обеспечивающих процессах
- При закрытии проектов требует установления новых целевых показателей в оптимизированном процессе
- Является вовлекающим лидером при разработке и внедрении инновационных идей. Мотивирует подчиненных на высвечивание и решение проблемы
- Демонстрирует активную позицию на продвижение командной работы и популяризацию уникальных командных результатов. Организует обмен лучшими практиками командной работы с предприятиями отрасли

- Организует запуск коммуникационных сред для обсуждения проблемных вопросов в области развития ПСР
- Обеспечивает быстрое реагирование всей команды на требования заказчика и помощи в решении трудностей поставщика
- Умеет проникнуться проблемами подчиненных, умеет слушать и слышать. Личным примером демонстрирует решение проблем на производственной площадке
- Моментально реагирует на сигнал о помощи. Нетерпим к скрытию проблем. В случае невозможности решения проблемы на своем уровне, добивается ее решения эскалируя проблему на вышестоящий уровень по "цепочке помощи"
- Еженедельно обходит производственную площадку с целью выявления скрытых резервов, соблюдая производственную форму спецодежды
- Личным примером демонстрирует важность и неукоснительное соблюдение требований безопасности
- Осуществляет контроль систематической оценки соответствия результатов работы стандартам в области безопасности, развитие 5С
- Категоричен в отношении нарушений. Организует профилактическую работу по предупреждению нарушений. Применяет меры дисциплинарного взыскания к нарушителям