



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
«ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

**РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ ПО ПОВЫШЕНИЮ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Редакция 3

Москва

2019

Предисловие

1. Разработаны Автономной некоммерческой организацией «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА» (далее – ФЦК).

2. Введены в действие с приказом генерального директора Автономной некоммерческой организации «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА» от 04.07.2019 № 2019/1-078.

3. По вопросам, связанным с применением Методических рекомендаций, следует обращаться в отдел методологии и отраслевых решений ФЦК ABKurushin@pptrf.ru.

Содержание

| | |
|--|----|
| 1. Введение | 4 |
| 2. Основные термины и определения | 4 |
| 3. Основные этапы реализации Программы на предприятии..... | 7 |
| 4. Схема реализации Программы на предприятии..... | 9 |
| 5. Мероприятия Программы | 10 |
| Приложение № 1 | 28 |
| Приложение № 2 | 29 |
| Приложение № 3 | 30 |
| Приложение № 4 | 31 |
| Приложение № 5 | 35 |

1. Введение

1.1. Методические рекомендации «Реализация Программы по повышению производительности труда на предприятии» (далее – Методика) разработаны в целях оказания методологической поддержки участникам федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» (далее – Федеральный проект).

1.2. Пользователями Методики являются предприятия-участники национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», а также компании, оказывающие экспертную (консультационную, методологическую) поддержку предприятиям в реализации мероприятий по повышению производительности труда в рамках Федерального проекта.

1.3. В зависимости от типа поддержки предприятию-участнику оказывает поддержку ФЦК, Региональный центр компетенций (далее – РЦК) или иная организация, уполномоченная оказывать поддержку предприятию-участнику. Для упрощения по тексту настоящей Методики в качестве организации, оказывающей поддержку предприятию-участнику, указывается только ФЦК.

1.4. Методика устанавливает типовой подход к реализации программы по повышению производительности труда на предприятии (далее – Программа).

1.5. Методика содержит ссылки на дополнительные материалы, применяемые в ходе реализации Программы на предприятии. Полный перечень дополнительных материалов приведен в Приложении 1.

2. Основные термины и определения

| | |
|-------------------------------|--|
| Внутренний тренер предприятия | Сотрудник предприятия-участника, успешно прошедший отбор, обучение и сертификацию на право проведения обучения по методикам ФЦК. |
| Декомпозиция целей | Разделение верхнеуровневой (исходной) цели на две и более цели (компоненты исходной цели) таким образом, чтобы декомпозированные цели нижнего уровня обеспечивали достижение верхнеуровневой (исходной) цели. |
| Дерево целей | Структурированная, построенная по иерархическому принципу и отображенная в графическом виде совокупность декомпозированных целей и показателей, соответствующая экономической и организационной моделям предприятия, позволяющая определить взаимосвязи между целями на всех уровнях управления предприятия, показателями, измеряющими достижение этих целей, и ответственностью за их достижение. |
| Информационный центр | Инструмент визуального менеджмента производственно-экономических и управленческих процессов, который позволяет выявлять проблемы и повышать скорость принятия управленческих решений за счёт эффективных производственных совещаний и быстрых коммуникаций. Информационные центры организуются на различных |

| | |
|---|--|
| | уровнях управления: уровень предприятия, уровень цехов (управлений), уровень участков (малых групп). Уровень и количество инфоцентров определяются структурой управления предприятия. |
| Картирование потока | Метод пошаговой оптимизации процессов производства продукции или оказания услуг путем детального анализа и выявления потерь в материальных и информационных потоках. |
| Панель управления малой группой (бригадная доска) | Информационный центр нижнего уровня управления, позволяющий осуществлять ежесменный сбор, управление первичной информацией и выявление проблем на уровне участков (малых групп, смен, бригад). |
| Пилотный поток | Производственный процесс изготовления продукта или оказания услуги, включающий в себя все стадии от получения заказа до поставки продукции или услуги потребителю (заказчику), имеющий потенциал быстрых улучшений. Пилотный поток выбирается на основе критериев. Пилотный поток является потоком, в котором реализуется проект по улучшению совместно с ФЦК. |
| План по охвату потоков предприятия | Документ, определяющий последовательность оптимизации продуктовых потоков предприятия для обеспечения достижения целей предприятия. |
| Поток по производству продукции (продуктовый поток) | Сквозной процесс производства продукции или оказания услуг, состоящий из всей совокупности процессов преобразования сырья, материалов, информации в готовый продукт для реализации клиентам. |
| Поток-образец | <p>Результат оптимизации производственных/вспомогательных процессов на базе сформированной инфраструктуры для развития производственной системы.</p> <p>Поток-образец считается созданным, если по результатам работы по оптимизации процесса (пилотного потока) были успешно реализованы запланированные мероприятия, позволившие достичь установленных результатов в части: сокращения времени протекания процесса; сокращения запасов в потоке; повышения выработки в потоке.</p> |
| Предприятие-участник | Предприятие-участник национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», включенное в региональный проект «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» и заключившее соглашение о взаимодействии при реализации мероприятий национального проекта с соответствующим субъектом Российской Федерации |
| Проект по улучшению | Проект, направленный на оптимизацию |

| | |
|--|--|
| | <p>повторяющегося процесса и решение проблем в процессе с применением инструментов бережливого производства.</p> <p>Проект по улучшению может быть реализован как в процессах по производству продукции (в потоках), так и в обеспечивающих, офисных процессах.</p> |
| Проектный офис (на предприятии) | Структурное подразделение предприятия-участника, организующее мероприятия и участвующее в реализации Федерального проекта в части внедрения инструментов повышения производительности труда и операционной эффективности по всей производственной цепочке создания стоимости. |
| Проектный офис (в ФЦК) | Подразделение ФЦК, организующее мероприятия по реализации Федерального проекта и осуществляющее мониторинг результатов. |
| Производственный анализ | <p>Инструмент оценки выполнения плана производства и выявления причин, повлекших отклонения.</p> <p>Почасовой производственный анализ – производственный анализ на рабочем месте, выполняемый с частотой, обеспечивающей максимально быстрое решение проблем, в общем случае – один раз в час.</p> |
| Рабочая группа проекта по оптимизации пилотного потока | Команда сотрудников, создаваемая на предприятии для реализации проекта по оптимизации пилотного потока. |
| Рабочая группа по декомпозиции целей | Команда сотрудников, создаваемая на предприятии для внедрения инструментов декомпозиции целей и визуального управления. |
| Руководитель проекта (ФЦК) | Сотрудник ФЦК, закрепленный за предприятием-участником, оказывающий поддержку и осуществляющий мониторинг реализации Программы на предприятии |
| Руководитель проекта на предприятии | Сотрудник предприятия, ответственный за реализацию проекта по оптимизации пилотного продуктового потока. |
| Система подачи и реализации предложений по улучшениям | Система, позволяющая сотрудникам повышать эффективность процессов и реализовать свой потенциал технического творчества за счёт небольших локальных изменений путем подачи предложений по улучшениям. |
| Соглашение о сотрудничестве | Соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда, заключаемое между предприятием-участником и ФЦК. |
| Цели предприятия | Обязательства предприятия по повышению производительности труда не менее чем на 10/15/30% соответственно за 1/2/3 года участия в региональной программе (региональном проекте) для обеспечения достижения целей Национального проекта. |

| | |
|--------------------------|---|
| Эталонный участок | Участок потока по производству продукции, на котором наглядно представлены результаты повышения эффективности работы за счет применения инструментов бережливого производства. |
| Эксперт (по направлению) | Сотрудник ФЦК, РЦК или иной уполномоченной организации, осуществляющий экспертную (консультационную, методологическую) поддержку реализации Программы на предприятии. Эксперт оказывает поддержку по определенному направлению реализации Программы. |

3. Основные этапы реализации Программы на предприятии

3.1. Реализация Программы на предприятии включает следующие фазы и этапы.

Фаза 1. Развертывание Программы.

- Этап 1. Подготовка – начало за 16 недель до старта Программы; (старт Программы – начало реализации проекта по оптимизации пилотного потока);
- Этап 2. Диагностика и планирование – 1-12 недели от старта Программы;
- Этап 3. Внедрение – 13-24 недели от старта Программы.

Фаза 2. Тиражирование и совершенствование.

- с 25 недели от старта Программы.

3.2. На фазе развертывания Программы предприятие-участник получает от ФЦК адресную экспертную поддержку, включающую обучение сотрудников предприятия, экспертную поддержку проекта по оптимизации пилотного потока, передачу методологии и сопровождение мероприятий по декомпозиции целей, внедрению инструментов визуального управления производством, проектному управлению, управлению изменениями.

3.3. На фазе тиражирования и совершенствования ФЦК оказывает экспертную поддержку по запросу предприятия-участника при наличии свободных ресурсов.

3.4. Общая продолжительность Программы на предприятии составляет не менее 3-х лет, в течение которых предприятие должно обеспечить повышение производительности труда на 10/15/30% за 1/2/3 года реализации Программы соответственно.

3.5. Мероприятия по реализации Программы проводятся по следующим направлениям:

- 1) Оптимизация потоков по производству продукции
- 2) Обучение
- 3) Декомпозиция целей
- 4) Управление изменениями
- 5) Управление проектами и методологией

3.6. Мероприятия направлены на достижение на предприятиях-участниках целей и задач Национального и Федерального проектов по повышению производительности труда, по созданию потоков-образцов, по количеству обученных сотрудников, а также на формирование условий для системной деятельности предприятий-участников по повышению

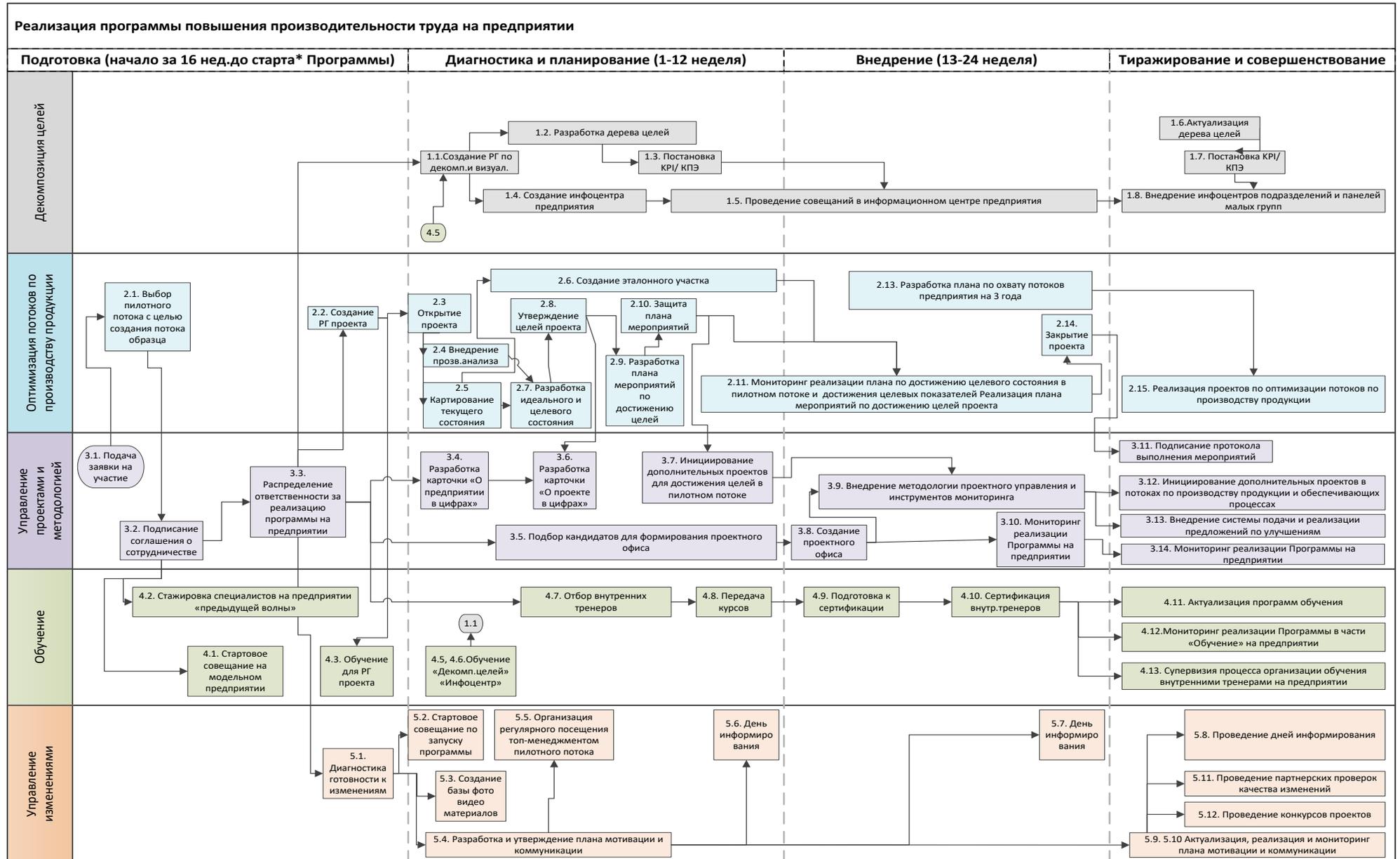
производительности труда и повышению эффективности производства в ходе реализации Программы и после ее завершения.

3.7. Предприятие в соответствии с установленным порядком определяет ответственных за реализацию соответствующих направлений.

Рекомендуемое распределение ответственности за поддержку направлений реализации Программы:

| Направление реализации Программы | Функция, руководство которой осуществляет сотрудник предприятия в соответствии с организационной структурой предприятия | Наименование должности, используемое далее в Методике |
|---|---|--|
| Оптимизация потоков по производству продукции (краткое наименование «Потоки») | Производство | Заместитель генерального директора по производству |
| Обучение | Управление персоналом | Заместитель генерального директора по управлению персоналом |
| Декомпозиция целей | Экономика и финансы | Заместитель генерального директора по экономике и финансам |
| Управление изменениями | Управление персоналом | Заместитель генерального директора по управлению персоналом |
| Управление проектами и методологией | Управление улучшениями (создаваемая в ходе реализации Программы функция) | Руководитель проектного офиса в прямом подчинении генерального директора (создаваемая должность) |

4. Схема реализации Программы на предприятии



* старт программы – начало реализации проекта по оптимизации пилотного потока

5. Мероприятия Программы

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп.материалы |
|---|---|---|---|---------------------------------|---|---|---|
| Мероприятия по направлению «Декомпозиция целей» | | | | | | | |
| 1.1 | Формирование рабочей группы для внедрения инструментов декомпозиции целей и визуального управления | 4 неделя от старта* Программы на предприятии | Ответственный за направление «Декомпозиция целей» | Эксперт (по декомпозиции целей) | По результатам обучения руководителей предприятия по курсам «Декомпозиция целей», «Эффективный информационный центр» предприятие формирует состав рабочей группы по декомпозиции целей и утверждает его распорядительным документом в установленном на предприятии порядке. Предприятие направляет копию распорядительного документа в адрес ФЦК, эксперт (по декомпозиции целей). | Сформирован и утвержден состав рабочей группы по декомпозиции целей и внедрению визуального управления | - |
| 1.2 | Разработка дерева целей | 5-11 неделя | Ответственный за направление «Декомпозиция целей»; Рабочая группа по декомпозиции целей; Генеральный директор | Эксперт (по декомпозиции целей) | Рабочая группа по декомпозиции целей разрабатывает проекты документов, устанавливающих цели предприятия по повышению производительности труда на уровне, не менее 10,15,30% за соответственно 1,2,3 года участия предприятия в нац.проекте и на уровне не 5% ежегодно с 4-го года участия в проекте. Помимо целей по производительности труда рабочая группа по декомпозиции целей разрабатывает цели по сокращению запасов и снижению себестоимости продукции (затрат на производство). Рабочая группа по декомпозиции целей проводит стратегическую сессию по наполнению дерева целей. В ходе сессии согласовываются структура дерева, распределение полномочий, уровень существенности показателей. Рабочая группа по декомпозиции целей разрабатывает проект дерева целей, основанного на математической логике и соответствующего структуре управления предприятием. Ответственный за направление «Декомпозиция целей» направляет проект дерева целей предприятия на согласование в ФЦК, в группу декомпозиции целей. Эксперт (по декомпозиции целей) согласовывает проект дерева целей. Генеральный директор предприятия утверждает дерево целей предприятия распорядительным документом в установленном на предприятии порядке. | Проведена стратегическая сессия (5 неделя), по результатам которой разработан проект дерева целей (6 неделя). Дерево целей согласовано экспертом ФЦК и утверждено руководителем предприятия (11 неделя). | Методика расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации; МР «Формирование и применение инструментов декомпозиции целей». |
| 1.3 | Установление ответственности за исполнение целевых показателей, разработка индивидуальных целей (КПЭ) | 10-12 неделя | Ответственный за направление «Декомпозиция целей»; Рабочая группа по декомпозиции целей; Заместитель генерального директора по управлению персоналом; Генеральный директор | Эксперт (по декомпозиции целей) | Рабочая группа по декомпозиции целей на основании утвержденного дерева целей готовит перечень индивидуальных целей (показателей) сотрудников предприятия, обеспечивающих выполнение целей предприятия. Ответственный за направление «Декомпозиция целей» организует согласование показателей с функциональными руководителями предприятия, направляет перечень индивидуальных целей (показателей) в службу управления персоналом для разработки индивидуальных показателей эффективности (карт ключевых показателей эффективности, далее – карты КПЭ). Служба управления персоналом (отдел мотивации) разрабатывает индивидуальные показатели эффективности (карты КПЭ), обеспечивает их утверждение и ознакомление с ними сотрудников в установленном на предприятии порядке. | Разработаны и утверждены индивидуальные показатели эффективности (карты КПЭ) | МР «Формирование и применение инструментов декомпозиции целей». |

* старт программы – начало реализации проекта по оптимизации пилотного потока

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп. материалы |
|-----|--|---------------------------|--|---------------------------------|---|---|---|
| 1.4 | Создание информационного центра предприятия | 4-7 неделя | Ответственный за направление «Декомпозиция целей»; Рабочая группа по декомпозиции целей; Генеральный директор | Эксперт (по декомпозиции целей) | Рабочая группа по декомпозиции целей после прохождения обучения по курсу «Эффективный инфоцентр» разрабатывает макет информационного центра предприятия, определяет: - место размещения; - перечень показателей управления и форматы их представления; - структуру ответственности за актуализацию показателей; - проект регламента работы информационного центра предприятия. Рабочая группа по декомпозиции целей проводит согласование показателей и форматов представления данных в информационном центре по направлениям с функциональными руководителями предприятия. По результатам макет дорабатывается, неурегулированные разногласия фиксируются. Рабочая группа по декомпозиции целей представляет макет и неурегулированные разногласия генеральному директору. Генеральный директор утверждает макет, регламент работы информационного центра, принимает решения по разногласиям. Рабочая группа по декомпозиции целей обеспечивает создание информационного центра. Ответственные за заполнение данных осуществляют наполнение инфоцентра данными согласно утвержденному макету. Эксперт (по декомпозиции целей) оказывает методологическую поддержку создания информационного центра предприятия. | Утвержден макет информационного центра предприятия (5 неделя) Создан информационный центр предприятия. Генеральным директором утвержден регламент работы информационного центра предприятия (7 неделя) | МР «Формирование и внедрение информационных центров». |
| 1.5 | Проведение совещаний в информационном центре предприятия | 8-24 неделя (еженедельно) | Ответственный за направление «Декомпозиция целей»; Рабочая группа по декомпозиции целей; Проектный офис; Генеральный директор | Эксперт (по декомпозиции целей) | Генеральный директор на основе регламента работы информационного центра проводит совещания, в ходе которых: - заслушиваются отчеты функциональных руководителей по результатам операционной деятельности; - проводится анализ достижения целевых показателей предприятия; - контролируется исполнение решений; - проводится мониторинг проектной деятельности предприятия; - и т.д. Рабочая группа по декомпозиции целей совместно с проектным офисом оказывает методологическую поддержку ответственным за заполнение данных в информационный центр предприятия. В ходе проведения совещаний состав информации в инфоцентре может быть изменен (адаптирован) под потребности системы управления предприятием. | Проведено совещание руководителей в информационном центре предприятия (еженедельно с 8 недели согласно утвержденному регламенту работы информационного центра). Все данные в информационном центре актуальны (постоянно) | МР «Формирование и внедрение информационных центров». |

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп. материалы |
|--|---|--|--|----------------------|---|---|--|
| 1.6 | Актуализация дерева целей | Ежегодно (через 12, 24, 36 месяцев после старта Программы) | Ответственный за направление «Декомпозиция целей»; Проектный офис; Генеральный директор | - | <p>Ответственный за направление "Декомпозиция целей" совместно с руководителем проектного офиса предприятия проводит анализ достижения целевых показателей Программы на предприятии, вырабатывает предложения по актуализации бизнес целей на следующий отчетный период и представляет их на утверждение генеральному директору.</p> <p>Генеральный директор предприятия утверждает цели на следующий отчетный период в установленном на предприятии порядке.</p> <p>Ответственный за направление "Декомпозиция целей" совместно с руководителем проектного офиса предприятия принимают решение о необходимости создания рабочей группы для актуализации дерева целей предприятия на следующий отчетный период.</p> <p>Ответственный за направление "Декомпозиция целей" организует актуализацию дерева целей на следующий отчетный период.</p> | Актуализировано и утверждено дерево целей предприятия | Методика расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации; МР «Разработка дерева целей». |
| 1.7 | Разработка индивидуальных целей (КПЭ) | Ежегодно (через 13, 25, 37 месяцев после старта Программы) | Ответственный за направление «Декомпозиция целей»; Заместитель генерального директора по управлению персоналом; Генеральный директор | - | <p>Ответственный за направление «Декомпозиция целей» организует согласование показателей с функциональными руководителями предприятия, направляет перечень индивидуальных целей (показателей) в службу управления персоналом для разработки индивидуальных показателей эффективности (карт КПЭ).</p> <p>Служба управления персоналом (отдел мотивации) разрабатывает индивидуальные показатели эффективности (карты КПЭ), обеспечивает их утверждение и ознакомление с ними сотрудников в установленном на предприятии порядке.</p> | Разработаны и утверждены индивидуальные показатели эффективности (карты КПЭ) | МР «Разработка индивидуальных показателей эффективности». |
| 1.8 | Создание информационных центров подразделений, стендов (панелей) визуального управления на уровне малых групп | 7-24 месяц | Проектный офис; Ответственный за направление «Декомпозиция целей»; Руководители подразделений предприятия | - | <p>Проектный офис совместно с ответственным за направление "Декомпозиция целей" разрабатывает (или актуализирует) план график внедрения инструментов визуального управления, обеспечивая:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создание инфоцентров уровня подразделений (производств, цехов или участков); - создание стендов (панелей) малых групп (бригад или смен); - взаимосвязь инфоцентров различных уровней (агрегацию показателей в инфоцентре верхнего уровня); - стандартизацию методов визуализации данных в инфоцентрах всех уровней; - синхронизацию внедрения инструментов визуального управления с планом графиком вовлечения в Программу всех потоков предприятия. <p>Генеральный директор предприятия утверждает план график внедрения инструментов визуального управления распорядительным документом в установленном на предприятии порядке.</p> <p>Руководители подразделений предприятия совместно с проектным офисом и ответственным за направление "Декомпозиция целей" обеспечивают реализацию плана графика внедрения инструментов визуального управления.</p> | Созданы информационные центры подразделений (12 месяцев после старта Программы) Созданы стенды (панели) визуального управления на уровне малых групп (24 месяца от старта Программы) | МР «Формирование и внедрение информационных центров». |
| Мероприятия по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции» | | | | | | | |
| 2.1 | Выбор пилотного потока с целью создания потока образца | - 13 недель от старта Программы на предприятии | Генеральный директор | Эксперт (по потокам) | <p>Эксперт (по потокам) ФЦК при посещении (очном отборе) предприятия доводит и разъясняет критерии выбора пилотного потока.</p> <p>Руководитель предприятия предлагает вариант пилотного потока.</p> <p>Эксперт (по потокам) ФЦК проводит обход пилотного потока, подтверждает или не подтверждает выбор пилотного потока.</p> | Выбран пилотный поток в соответствии с критериями. Чек-лист направлен в ФЦК (проектный офис) | МР «Отбор предприятий для участия в Федеральном проекте «Адресная поддержка повышения |

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп. материалы |
|-----|---|------------|---|----------------------|---|---|---|
| | | | | | | | производительности труда на предприятиях». |
| 2.2 | Формирование рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока | - 3 недели | Генеральный директор, Ответственный по направлению «Потоки» | Эксперт (по потокам) | Эксперт (по потокам) ФЦК при посещении (очном отборе) доводит и разъясняет рекомендации по составу рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока, степени участия руководства и рабочей группы в проекте. Предприятие формирует состав рабочей группы проекта и утверждает его распорядительным документом в установленном на предприятии порядке. Предприятие направляет копию распорядительного документа в адрес ФЦК, проектный офис. | Утвержден состав рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока | МР «Формирование проектного офиса на предприятиях - участниках проекта» |
| 2.3 | Открытие проекта по оптимизации пилотного потока | 3 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки» | Эксперт (по потокам) | Рабочая группа проекта создает информационный стенд проекта, предусматривая на нем размещение материалов по результатам открытия проекта, проведения диагностики и разработки целевого состояния, реализации мероприятий, мониторинга достижения целей и закрытия проекта. Рабочая группа проекта формирует карточку проекта: вовлеченные лица и рамки проекта; обоснование выбора; цели и плановый эффект (предварительно); ключевые события проекта. Эксперт (по потокам) ФЦК согласовывает карточку проекта. Предприятие утверждает карточку проекта распорядительным документом в установленном на предприятии порядке. | Организован информационный стенд проекта по оптимизации пилотного потока; Подготовлена и утверждена карточка проекта по оптимизации пилотного потока; | МР «Реализация проектов по улучшению», «Анализ процесса на макроуровне (SIPOC)» |
| 2.4 | Внедрение производственного анализа в пилотном потоке | 1-3 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки» | Эксперт (по потокам) | Рабочая группа проекта проводит выбор операций в пилотном потоке, на которых требуется ведение производственного анализа. Рабочая группа проекта проводит выбор способа ведения производственного анализа. Предприятие закрепляет в установленном на предприятии порядке ответственность за ведение производственного анализа и фиксирование/решение проблем, выявляемых в ходе ведения анализа. | Выбраны операции и способ ведения производственного анализа в пилотном потоке; Закреплена ответственность за ведение производственного анализа; Ведется производственный анализ на выбранных операциях; | МР «Организация производственного анализа» |

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп. материалы |
|-----|--|-------------|--|----------------------|---|--|---|
| 2.5 | Картирование текущего состояния пилотного потока | 1-3 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки» | Эксперт (по потокам) | <p>Рабочая группа проекта проводит изучение текущего состояния пилотного потока. С этой целью проводится сбор первичной информации обо всех операциях в потоке и составление укрупненной карты потока.</p> <p>Рабочая группа проводит обследование всех операций и структурирует всю собираемую информацию.</p> <p>Рабочая группа разрабатывает диаграмму Спагетти, фиксируя фактические пути перемещения продукции в потоке. На диаграмме указываются показатели по перемещению продукции в текущем состоянии (общее расстояние, трудоемкость, используемые средства транспортировки и т.п.).</p> <p>Рабочая группа наносит всю собранную информацию на детальную карту потока текущего состояния. Определяются «узкие места» в потоке и все проблемы, приводящие к задержкам потока и к ограничению производительности труда. Карта текущего состояния сопровождается расчетом основных показателей потока в текущем состоянии (время протекания процесса, выработка, запасы, количество персонала в потоке и др.).</p> | <p>Составлена укрупненная карта потока текущего состояния;</p> <p>Разработана диаграмма "Спагетти" для текущего состояния;</p> <p>Сформирована карта потока текущего состояния, определены узкие места потока. Карта потока текущего состояния переведена в электронный вид;</p> | <p>МР «Составление карт потоков и процессов»;</p> <p>«Реализация проектов по улучшению»</p> |
| 2.6 | Создание эталонного участка | 3-11 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки» | Эксперт (по потокам) | <p>Эксперт (по потокам) ФЦК совместно с рабочей группой проекта определяет участок для создания эталонного участка применения инструментов бережливого производства, формирует требования к образцу и определяет сроки и состав мероприятий по созданию образца.</p> <p>Эксперт (по потокам) ФЦК совместно с рабочей группой включает мероприятия по созданию эталонного участка в общий план-график реализации проекта по оптимизации пилотного потока.</p> <p>Ответственный по направлению «Потоки» обеспечивает выполнение мероприятий по созданию образца и совместно с рабочей группой проекта предъявляет созданный эталонный участок руководителю предприятия.</p> | <p>Определен участок для создания эталонного участка бережливого производства, определены сроки и состав мероприятий (3 неделя);</p> <p>Реализованы мероприятия по созданию эталонного участка (11 неделя)</p> | <p>Требования к эталонному участку приведены в приложении 2.</p> |

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп. материалы |
|-----|--|------------|--|----------------------|--|---|--|
| 2.7 | Определение идеального и целевого состояния пилотного потока | 4-5 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки» | Эксперт (по потокам) | <p>Рабочая группа проекта изучает лучшие практики организационного и технологического уклада в компании/группе компаний/ отрасли.</p> <p>Рабочая группа разрабатывает карту идеального состояния – состояния, соответствующего лучшим практикам и основанного на принципах точно-вовремя (работа по времени такта, выровненный поток, запуск производства по сигналу от потребителя). Карта идеального состояния сопровождается расчетом основных показателей потока в идеальном состоянии.</p> <p>Рабочая группа выявляет все разрывы между текущим и идеальным состоянием и формирует перечень проблем к карте текущего состояния, проводит ранжирование проблем по сложности и эффективности их решения, составляет перечень проблем, которые планируется решить в рамках реализации проекта.</p> <p>Рабочая группа разрабатывает диаграмму Спагетти целевого состояния. На диаграмме указываются показатели по перемещению продукции в целевом состоянии (общее расстояние, трудоемкость, используемые средства транспортировки и т.п.).</p> <p>Рабочая группа разрабатывает карту целевого состояния – состояния, которое планируется достигнуть к моменту завершения проекта (6 месяцев от старта проекта). Карта целевого состояния сопровождается расчетом основных показателей потока в целевом состоянии время протекания процесса, выработка, запасы, количество персонала в потоке и др.).</p> | <p>Разработана карта идеального состояния, определен перечень проблем. Карта потока идеального состояния переведена в электронный вид;</p> <p>Разработана диаграмма Спагетти и карта потока целевого состояния. Карта потока целевого состояния переведена в электронный вид;</p> | <p>МР «Составление карт потоков и процессов», «Диаграмма выбора», «Реализация проектов по улучшению»</p> |
| 2.8 | Утверждение (уточнение) целей проекта | 5 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки» | Эксперт (по потокам) | <p>По результатам определения идеального и целевого состояния руководитель проекта вносит (при необходимости) корректировки в карточку проекта по оптимизации пилотного потока в блоке: "Цели и плановый эффект".</p> <p>Эксперт (по потокам) ФЦК согласовывает карточку проекта.</p> <p>Предприятие утверждает обновленную карточку проекта распорядительным документом в установленном на предприятии порядке.</p> <p>Руководитель проекта направляет утвержденную карточку проекта в проектный офис ФЦК.</p> | <p>Утверждены цели проекта, актуализирована карточка проекта по оптимизации пилотного потока</p> | <p>МР «Реализация проектов по улучшению»</p> |

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп. материалы |
|------|--|------------|---|----------------------|---|--|--|
| 2.9 | Разработка плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока | 6-8 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки» | Эксперт (по потокам) | <p>Рабочая группа проекта по оптимизации пилотного потока проводит:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оценку результативности всех мероприятий по решению проблем в потоке; - оценку влияния мероприятий на другие процессы; - определение ответственных за реализацию мероприятий и сроков реализации. <p>Рабочая группа согласовывает мероприятия. С этой целью проводятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - совещания с представителями специализированных подразделений, к сфере компетенций которых относится то или иное предлагаемое мероприятие; - сессии по анализу видов и последствий отказов. <p>В результате данных совещаний и сессий могут разрабатываться дополнительные мероприятия, необходимые для минимизации возможных рисков.</p> <p>Рабочая группа в проекте плана-графика указывает статус мероприятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - мероприятие согласовано (указывается перечень согласующих); - мероприятие согласовано/ не согласовано с особым мнением (указывается причина не согласования, особое мнение согласующего). <p>Рабочая группа проводит оценку результатов, которые планируется достичь за счет реализации всех мероприятий проекта. Оценка представляется в виде таблицы показателей в формате: показатель, текущее состояние, целевое состояние.</p> | Сформирован план-график мероприятий по достижению целевого состояния пилотного потока. Проведено согласование мероприятий со службами предприятия | МР «Реализация проектов по улучшению», «Анализ видов и последствий отказов (FMEA)» |
| 2.10 | Защита плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока | 8 неделя | Ответственный по направлению «Потоки»; Руководитель проекта; Генеральный директор | Эксперт (по потокам) | <p>Рабочая группа проекта по оптимизации пилотного потока размещает на стенде проекта результаты этапа «Диагностика и планирование»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - карточку проекта; - карты потока текущего, идеального, целевого состояния с оцифрованными показателями; - диаграммы Спагетти текущего и целевого состояния; - перечень проблем, выявленных в потоке; перечень проблем, определенных для решения в рамках проекта; - проект плана-графика мероприятий; - таблицу с показателями в формате: показатель, текущее состояние "Было", целевое состояние "План"; - материалы в формате «Было-Стало» по созданию эталонного участка и внедренным улучшениям в потоке; - предложения по инициированию дополнительных проектов по развитию обеспечивающих, вспомогательных и офисных процессов, направленных на достижение целей пилотного потока и предприятия. <p>Ответственный по направлению «Потоки» предприятия организует защиту результатов этапа «Диагностика и планирование» перед генеральным директором предприятия.</p> <p>Генеральный директор по каждому предлагаемому мероприятию принимает решение о внедрении, отказе от внедрения, необходимости доработки мероприятия, необходимости изменения сроков и/или ответственных за реализацию мероприятия.</p> <p>В результате проведения защиты формируется и утверждается итоговый план-график мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока.</p> <p>Руководитель проекта направляет утвержденный план-график мероприятий в проектный офис ФЦК.</p> | На стенде проекта размещены результаты этапа «Диагностика»; Проведена защита плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока, план-график мероприятий утвержден. | МР «Реализация проектов по улучшению» |

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп. материалы |
|------|---|---------------------------------------|---|----------------------|--|---|---------------------------------------|
| 2.11 | Мониторинг реализации плана по достижению целевого состояния в пилотном потоке и достижения целевых показателей | 9-24 неделя (не реже 1 раза в неделю) | Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки» | Эксперт (по потокам) | Рабочая группа проекта по оптимизации пилотного потока проводит реализацию мероприятий. По факту выполнения мероприятий заполняется поле "Статус" в плане графике и поле "Примечание" при отклонениях фактических сроков выполнения от запланированных. Руководитель проекта обеспечивает оперативный контроль выполнения плана графика мероприятий, своевременно информирует ответственного по направлению "Потоки" и руководство предприятия об отклонениях в графике и мерах по снижению отклонений. Эксперт (по потокам) ФЦК обеспечивает поддержку реализации мероприятий. Руководитель проекта обеспечивает мониторинг достижения целевых показателей потока, своевременно информирует ответственного по направлению "Потоки" и руководство предприятия о рисках недостижения целей проекта и мерах по рисков. Эксперт (по потокам) ФЦК при выявлении рисков недостижения целей проекта оказывает поддержку в анализе причин отклонений от достижения целей и выработке дополнительных мероприятий и их реализации. | Заполнен статус в графике мероприятий по оптимизации потока, проведен анализ причин отклонений | МР «Реализация проектов по улучшению» |
| 2.12 | Разработка плана-стратегии по охвату потоков предприятия на 3 года | 17-24 неделя | Ответственный по направлению «Потоки»; Генеральный директор | Эксперт (по потокам) | Ответственный по направлению "Потоки" разрабатывает план по вовлечению в Программу всех потоков предприятия на 3 года. При разработке плана: - учитывается прогноз и факт результатов проекта по оптимизации пилотного потока (как ориентиры по приросту производительности в потоке); - проводится группировка ключевых продуктов предприятия по категориям: продукты с перспективой роста объемов продаж; продукты с перспективой снижения объема продаж; продукты с перспективой сохранения объема продаж; - определяются цели и подходы к повышению производительности труда на основе перспектив продаж по каждому ключевому продукту. - проводится оценка (прогноз) достижения целей Программы (10-15-30 % прироста производительности за 1-2-3 года реализации Программы соответственно) за счет оптимизации продуктовых потоков и определяется необходимость (дефицит) дополнительных мероприятий для достижения целей Программы. План по вовлечению в Программу всех потоков предприятия утверждается в установленном на предприятии порядке. Копия плана направляется эксперту (по потокам) ФЦК для планирования ресурсов для дальнейшей поддержки предприятия. | Разработан и утвержден план по вовлечению в Программу всех потоков предприятия | - |
| 2.13 | Закрытие проекта по оптимизации пилотного потока | 24 неделя | Ответственный по направлению «Потоки»; Руководитель проекта; Генеральный директор | Эксперт (по потокам) | Рабочая группа проекта по оптимизации пилотного потока размещает на стенде проекта результаты этапа «Внедрение»: - план-график мероприятий проекта с отметками о реализации и комментариями; - таблицу с показателями в формате: показатель, текущее состояние "Было", целевое состояние "План", целевое состояние "Факт"; - материалы в формате «Было-Стало» по внедренным улучшениям в потоке; - проект протокола о закрытии проекта; - проект карточки на следующий этап проекта с актуализированными целями потока. Руководитель проекта представляет генеральному директору результаты проекта. Генеральный директор принимает решение о закрытии проекта. Руководитель проекта размещает отчет о реализации проекта в базу знаний | На стенде проекта размещены результаты этапа «Внедрение»; Проведена защита результатов проекта по оптимизации пилотного потока; Сформирован отчет о реализации пилотного проекта. Материалы проекта собраны и сохранены в базу данных предприятия | МР «Реализация проектов по улучшению» |

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп.материалы |
|--|---|--------------------------------------|--|--|--|---|--|
| | | | | | предприятия. Эксперт (по потокам) ФЦК предоставляет отчет о реализации проекта в базу знаний ФЦК. | | |
| 2.14 | Реализация проектов по оптимизации потоков по производству продукции | 25-52 неделя, далее каждые 6 месяцев | Ответственный по направлению «Потоки»; Руководители проектов по оптимизации потоков; Проектный офис; Генеральный директор | - | Ответственный по направлению "Потоки" инициирует открытие проектов согласно утвержденному плану по вовлечению в Программу всех потоков предприятия, разрабатывает предложения по назначению руководителей проектов. Генеральный директор утверждает открытие проектов и проводит прием результатов проектов. Руководители проектов обеспечивают реализацию проектов согласно методологии, переданной ФЦК. Проектный офис обеспечивает оперативный контроль хода реализации проектов. | Реализованы/реализуются проекты по оптимизации потоков согласно плану по вовлечению в Программу всех потоков предприятия | - |
| Мероприятия по направлению «Управление проектами и методологией» | | | | | | | |
| 3.1 | Оформление заявки на участие на сайте http://производительность.рф | -16 недель | Генеральный директор | Эксперт (по потокам); Эксперт (по управлению проектами) | Предприятие после регистрации на сайте ФЦК http://производительность.рф заполняет заявку «Стать участником». ФЦК проверяет соответствие предприятия условиям, установленным для участия в Национальном проекте, и определяет возможность оказания поддержки. ФЦК планирует дату очного отбора предприятия, выбора пилотного потока и согласует ее с предприятием. | Заявка на участие размещена на сайте http://производительность.рф Согласована дата посещения предприятия для выбора пилотного потока (п.2.1.) | МР «Отбор предприятий для участия в Федеральном проекте «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях». |
| 3.2 | Подписание соглашения между ФЦК и предприятием-участником | - 12 недель (крайний срок -2 недели) | Генеральный директор | Заместитель генерального директора по управлению операционной эффективностью | ФЦК информирует Региональное министерство о результатах отбора. ФЦК определяет предварительную дату старта проекта по оптимизации пилотного потока и информирует предприятие. ФЦК направляет на предприятие типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда. Предприятие подписывает соглашение со своей стороны и направляет в адрес ФЦК. ФЦК подписывает соглашение со своей стороны, регистрирует и направляет 1 экземпляр подписанного и зарегистрированного соглашения в адрес предприятия. | Типовое соглашение о сотрудничестве подписано предприятием и ФЦК | Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда |
| 3.3 | Закрепление ответственности за направления реализации Программы на предприятии | - 3 недели | Генеральный директор | Эксперт (по потокам); Эксперт (по управлению проектами) | Предприятие определяет ответственных за реализацию мероприятий по направлениям Программы и утверждает распределение ответственности распорядительным документом в установленном на предприятии порядке. Предприятие направляет копию распорядительного документа о закреплении ответственности по направлениям в адрес ФЦК, проектный офис. | Утвержден состав ответственных за реализацию мероприятий по направлениям Программы | - |

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп. материалы |
|-----|---|-------------|--|--|---|--|--|
| 3.4 | Подготовка карточки «О предприятии в цифрах» | 3 неделя | Генеральный директор, Заместители генерального директора по производству, по управлению персоналом | Эксперт (по потокам); Эксперт (по управлению проектами) | Предприятие в соответствии с заключенным с ФЦК соглашением о сотрудничестве заполняет форму предоставления данных для карточки «О предприятии в цифрах» и направляет электронную копию подписанной формы в адрес ФЦК, проектный офис. Эксперт (по управлению проектами) ФЦК проверяет корректность заполнения формы, оценивает соответствие прогноза предприятия по приросту производительности труда целям Национального и Федерального проектов. При необходимости эксперт (по управлению проектами) ФЦК запрашивает у предприятия дополнительную информацию, связанную с прогнозом прироста производительности труда. ФЦК формирует карточку "О предприятии в цифрах" и публикует карточку на сайте. В случае несогласия предприятия с публикацией, ФЦК использует данные только для анализа информации. | Форма «О предприятии в цифрах» заполнена | Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда |
| 3.5 | Отбор кандидатов для формирования проектного офиса | 4-12 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Обучение» | Эксперт (по потокам); Эксперт (по управлению проектами) | Рабочая группа проекта проходит теоретическое и практическое (площадочное) обучение в рамках реализации проекта по оптимизации пилотного потока. В процессе обучения участники рабочей группы нарабатывают компетенции и проявляют личностные характеристики. Результаты оценки компетенций и личностных характеристик эксперт (по потокам) ФЦК и руководитель проекта доводят до руководителя предприятия для принятия решения о выборе специалистов для комплектования проектного офиса. Эксперт (по управлению проектами) ФЦК направляет в адрес предприятия методические материалы: - типовое положение о Проектном офисе, - типовую должностную инструкцию руководителя Проектного офиса, - методические материалы по работе Проектного офиса. | Выбраны и согласованы руководством предприятия специалисты для проектного офиса | МР «Формирование проектного офиса на предприятиях - участниках проекта». |
| 3.6 | Подготовка карточки «О проекте в цифрах» | 5 неделя | Ответственный по направлению «Потоки», Руководитель проекта | Эксперт (по потокам); Эксперт (по управлению проектами) | Предприятие в соответствии с заключенным с ФЦК соглашением о сотрудничестве заполняет форму предоставления данных для карточки «О проекте в цифрах» и направляет электронную копию подписанной формы в адрес ФЦК, проектный офис. Эксперт (по управлению проектами) ФЦК и эксперт (по потокам) ФЦК проверяют корректность заполнения карточки. При необходимости ФЦК запрашивает у предприятия дополнительную информацию, связанную с прогнозом прироста производительности труда и других показателях проекта. ФЦК формирует карточку "О проекте в цифрах" и публикует карточку на сайте. В случае несогласия предприятия с публикацией, ФЦК использует данные только для анализа информации. | Карточка «О проекте в цифрах» заполнена | Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда |
| 3.7 | Инициирование проектов по развитию обеспечивающих процессов | 8-11 неделя | Руководитель проекта, Генеральный директор | Эксперт (по потокам); Эксперт (по бизнес процессам) | В ходе проведения защиты плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока руководитель проекта представляет руководителю предприятия предложения по инициированию дополнительных проектов по развитию обеспечивающих, вспомогательных и офисных процессов, направленных на достижение целей пилотного потока и предприятия. Генеральный директор принимает решение об открытии дополнительных проектов и определяет руководителей проектов. Руководители дополнительных проектов открывают проекты в соответствии с методологией реализации проектов. | Открыты дополнительные проекты, направленные на достижение целей пилотного потока и предприятия. | МР «Диаграмма выбора», МР «Реализация проектов по улучшению». |

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп.материалы |
|------|---|--------------|---|--|--|---|--|
| 3.8 | Создание проектного офиса на предприятии | 13-14 неделя | ЗГД по управлению персоналом; Генеральный директор; Руководитель проектного офиса | Эксперт (по потокам); Эксперт (по управлению проектами) | Генеральный директор принимает решение о введении в структуру управления предприятием подразделения, выполняющего функции управления реализацией Программы на предприятии (проектный офис предприятия). Генеральный директор принимает решение о назначении руководителя проектного офиса (рекомендуемый уровень – прямое подчинение генеральному директору). Руководитель проектного офиса совместно со службой управления персоналом проводит необходимые мероприятия по укомплектованию проектного офиса. При подборе кандидатов учитываются результаты оценки компетенций членов рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока, проведенной экспертом (по потокам) ФЦК и руководителем проекта по оптимизации пилотного потока. | Проектный офис создан в структуре предприятия и укомплектован | МР «Формирование проектного офиса на предприятиях - участниках проекта». |
| 3.9 | Внедрение методологии проектного управления и инструментов мониторинга проектов | 13-24 неделя | Генеральный директор; Руководитель проектного офиса | Эксперт (по потокам); Эксперт (по управлению проектами) | Проектный офис предприятия формирует реестр проектов по улучшению, реализуемых на предприятии. В реестре проектов ведется мониторинг ключевых событий проектов и фиксируется достижение поставленных целей. Реестр проектов размещается в информационном центре предприятия. Руководитель проектного офиса на регулярной основе доводит до генерального директора информацию о статусе реализации проектов на предприятии. Генеральный директор принимает (при необходимости) управленческие решения по результатам анализа проектной деятельности на предприятии. | Сформирован реестр проектов по улучшению, реализуемых на предприятии. Реестр размещен в информационном стенде предприятия | - |
| 3.10 | Проведение мониторинга реализации Программы на предприятии | 23-24 неделя | Руководитель проектного офиса; Генеральный директор | Эксперт (по управлению проектами) | Проектный офис предприятия формирует отчетность о реализации Программы на предприятии, утверждает у генерального директора и направляет в адрес ФЦК, проектный офис. Эксперт (по управлению проектами) ФЦК анализирует отчетность предприятия, при необходимости осуществляет дополнительные запросы. | Сформирована отчетность о реализации Программы на предприятии, утверждена у генерального директора | Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда |
| 3.11 | Подписание Протокола выполнения мероприятий по Соглашению о сотрудничестве | 24 неделя | Генеральный директор | Заместитель генерального директора по управлению операционной эффективностью | Предприятие и ФЦК подписывают протокол, в котором фиксируют: - выполнение мероприятий - достижение результатов в пилотном потоке - признание пилотного потока потоком-образцом для предприятия - открытие дополнительных проектов - достаточность реализованных совместно с ФЦК мероприятий для дальнейшей самостоятельной работы предприятия и достижения целей Программы. | Подписан протокол между предприятием и ФЦК | Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда |

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп.материалы |
|------|--|---|--|-----------------------------------|--|--|--|
| 3.12 | Инициирование дополнительных проектов в потоках по производству продукции и обеспечивающих процессах | 24 неделя и далее ежеквартально в последний месяц квартала | Руководитель проектного офиса, Ответственные за ведение производственно го анализа, Генеральный директор | - | <p>Проектный офис проводит тиражирование методологии проектного управления в рамках оптимизации потоков по производству продукции. В каждом продуктовом потоке внедряется производственный анализ. Ответственные за ведение производственного анализа фиксируют все выявляемые проблемы, причины и мероприятия по их решению.</p> <p>Руководитель проектного офиса совместно с рабочими группами проектов выявляет системные (повторяющиеся) проблемы, определяет процессы, требующие улучшения на предприятии, в т.ч. не производственные (офисные) процессы.</p> <p>Руководитель проектного офиса готовит предложения по инициированию дополнительных проектов и направляет руководителю предприятия.</p> <p>Руководитель предприятия в установленном на предприятии порядке доводит свое решение об открытии дополнительных проектов по улучшению процессов.</p> <p>Руководители проектов формируют запрос на обучение методике реализации проектов по улучшению для руководителей и рабочих групп дополнительных проектов и направляют ответственному по направлению «Обучение»</p> <p>Руководители дополнительных проектов открывают проекты в соответствии с методологией реализации проектов.</p> | Открыты дополнительные проекты по улучшению потоков по производству продукции и обеспечивающих процессов | МР «Диаграмма выбора», МР «Реализация проектов по улучшению». |
| 3.13 | Внедрение системы подачи и реализации предложений по улучшениям | 25-52 неделя | Руководитель проектного офиса; Ответственный по направлению «Управление изменениями»; Генеральный директор | - | <p>Проектный офис предприятия разрабатывает порядок работы с предложениями по улучшениям, описывающий процессы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оформления и подачи предложений; - рассмотрения предложений, принятия решения о внедрении; - внедрения предложений; - поощрения авторов за подачу и реализацию предложений. <p>Генеральный директор предприятия утверждает порядок работы с предложениями по улучшениям.</p> <p>Ответственный по направлению «Управление изменениями» совместно с проектным офисом предприятия проводят информирование всех сотрудников предприятия о возможности подать и реализовать улучшения.</p> <p>Проектный офис предприятия разрабатывает инструменты мониторинга подачи предложения, сроков их рассмотрения и внедрения, выявляет причины длительных сроков и разрабатывает мероприятия для скорейшего внедрения поданных предложений и поощрения авторов.</p> | Внедрена система подачи и реализации предложений по улучшениям | МР «Организации работы с предложениями по улучшениям» |
| 3.14 | Проведение мониторинга реализации Программы на предприятии | 25 неделя и далее ежеквартально в 1 неделю квартала, следующего за отчетным | Руководитель проектного офиса; Генеральный директор | Эксперт (по управлению проектами) | <p>Проектный офис предприятия формирует отчетность о реализации Программы на предприятии, утверждает у генерального директора и направляет в адрес ФЦК, проектный офис.</p> <p>Эксперт (по управлению проектами) ФЦК анализирует отчетность предприятия, при необходимости осуществляет дополнительные запросы.</p> | Сформирована квартальная отчетность о реализации Программы на предприятии, утверждена у генерального директора | Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда |

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп.материалы |
|---------------------------------------|--|---|---|-----------------------|---|---|-------------------------|
| Мероприятия по направлению «Обучение» | | | | | | | |
| 4.1 | Стартовое совещание на модельном предприятии | - 4 недели до старта Программы на предприятии | Генеральный директор, Заместитель по производству | Эксперт (по обучению) | ФЦК организует на модельном предприятии (предприятии-образце по внедрению бережливого производства) стартовое совещание для предприятий «следующей волны» и информирует руководителей предприятий. Руководитель предприятия (личное участие обязательно) и заместитель по производству принимают участие в совещании. | Руководители предприятия приняли участие в стартовом совещании на модельном предприятии | - |
| 4.2 | Стажировка на предприятии «предыдущей волны» | -12 -1 недели (фактическая продолжительность 3-4 недели в течение периода стажировки) | Генеральный директор | Эксперт (по потокам) | Эксперт (по потокам) ФЦК при посещении (очном отборе) предприятия доводит и разъясняет необходимость прохождения стажировки сотрудниками предприятия (1 чел. на 500 чел. численности предприятия): практическое обучение методологии реализации Программы, ознакомление с результатами проекта на другом предприятии. Предприятие определяет состав стажеров и доводит до сведения эксперта (по потокам) ФЦК. Эксперт (по потокам) ФЦК определяет сроки и место проведения стажировки и информирует предприятие. Эксперт (по потокам) при необходимости готовит письмо от ФЦК в адрес предприятия о направлении сотрудников на стажировку. Продолжительность стажировки – 3-4 недели в течение 3-х месяцев. | Определен состав стажеров и место стажировки (-12 неделя) Стажеры прошли стажировку на предприятии "предыдущей волны" и включены в состав рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока (п.2.2) (-1 неделя) | - |
| 4.3 | Обучение рабочей группы проекта | - 1 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Обучение» | Эксперт (по обучению) | ФЦК организует и проводит обучение рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока. | Проведено обучение рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока. | - |
| 4.4 | Организация стажировки представителей предприятий «последующих волн» | 1-12 неделя | Генеральный директор | Эксперт (по потокам) | Эксперт (по потокам) ФЦК организует посещение предприятия стажерами с предприятий «последующих волн» с целью практического обучения методологии реализации Программы, ознакомления с результатами проекта на текущем предприятии. Эксперт (по потокам) ФЦК при необходимости готовит письмо от ФЦК в адрес предприятия о допуске сотрудников на стажировку. Предприятие осуществляет необходимые действия для допуска стажеров на территорию предприятия. | Организовано посещение предприятия стажерами с предприятий «последующих волн»; | - |
| 4.5 | Обучение руководителей предприятия по курсу «Декомпозиция целей» | 3 неделя | Ответственный за направление «Обучение» | Эксперт (по обучению) | ФЦК организует и проводит обучение руководителей предприятия инструментам декомпозиции целей. В ходе обучения ставится задача по разработке дерева целей предприятия, выдаются дополнительные материалы для самостоятельного изучения и контакты экспертов ФЦК, осуществляющих поддержку декомпозиции целей. | Проведено обучение руководителей предприятия инструментам декомпозиции целей | - |
| 4.6 | Обучение руководителей предприятия по курсу «Эффективный информационный центр» | 3 неделя | Ответственный за направление «Обучение» | Эксперт (по обучению) | ФЦК организует и проводит обучение руководителей предприятия инструментам эффективной визуализации данных и целям внедрения информационных центров на различных уровнях управления предприятием. В ходе обучения ставится задача по внедрению инфоцентра предприятия, выдаются контакты экспертов ФЦК, осуществляющих поддержку внедрения инфоцентров | Проведено обучение руководителей предприятия инструментам эффективной визуализации данных | - |

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп. материалы |
|------|--|--------------------------------------|--|-----------------------|---|--|--|
| 4.7 | Очный отбор внутренних тренеров предприятия | 5-8 неделя | Ответственный за направление «Обучение»; кандидаты | Эксперт (по обучению) | Предприятие определяет кандидатов (2-3 человека), заполняет анкеты и направляет в ФЦК, блок "Обучение". Эксперт (по обучению) проводит проверку соответствия кандидатов основным критериям и согласовывает решение по выбору кандидатов с экспертом (по потокам) ФЦК. Эксперт (по обучению) направляет кандидатам приглашение на очный этап отбора с вариантами выполнения задания подготовки выступления с элементами взаимодействия с группой по указанным темам. Кандидаты готовят выступление по выбранной теме и проводят выступление на площадке, определенной ФЦК. Эксперт (по обучению) ФЦК проводит анализ результатов выступлений и принимает решение по возможности включения кандидатов в программу подготовки внутренних тренеров. Эксперт (по обучению) доводит решение ответственному за направление «Обучение» предприятия и эксперту (по потокам) ФЦК. | Кандидаты на внутренних тренеров предприятия направили анкеты (5 неделя) Проведен очный отбор, согласованные кандидаты включены в программу подготовки внутренних тренеров (8 неделя) | МР «Отбор, подготовка и сертификация внутренних тренеров» |
| 4.8 | Передача курсов, проведение специализированных тренингов для внутренних тренеров предприятия | 10 неделя | Кандидаты | Эксперт (по обучению) | ФЦК проводит передачу программ обучения (проведение тренингов, методический разбор тренингов и т.п.) на площадке, определенной ФЦК. ФЦК проводит специализированный тренинг тренеров. | Проведен специализированный тренинг тренеров силами ФЦК. Проведена передача программ обучения. | МР «Отбор, подготовка и сертификация внутренних тренеров» |
| 4.9 | Подготовка к сертификации | 11-13 неделя | Кандидаты | Эксперт (по обучению) | Кандидаты дополняют переданные ФЦК учебные материалы примерами (фото, видео и пр.) с предприятия. Эксперт (по обучению) оказывает методологическую поддержку по запросу. | Кандидаты во внутренние тренеры дополнили учебные материалы примерами своего предприятия. | - |
| 4.10 | Сертификация внутренних тренеров предприятия | 14 неделя | Кандидаты | Эксперт (по обучению) | Кандидаты проходят: - проверку знаний в области бережливого производства, - оценку тренерских компетенций, - проверку знаний структуры, целей, содержания программ обучения, - проверку знаний о содержании и результатах проекта по оптимизации пилотного потока. ФЦК принимает и доводит решение: - не сертифицировать тренера, - сертифицировать тренера по результатам посещения тренинга на предприятии, - сертифицировать после дополнительной проверки знаний. | Проведена сертификация внутренних тренеров, принято решение | МР «Отбор, подготовка и сертификация внутренних тренеров». |
| 4.11 | Актуализация программ обучения | 40-52 неделя и далее 1 раз в полгода | Внутренние тренеры | Эксперт (по обучению) | ФЦК проводит информирование внутренних тренеров предприятий об изменениях в программах обучения. Внутренние тренеры предприятия вносят изменения в программы обучения. В случае разработки новых программ обучения ФЦК организует процессы передачи курсов и сертификации внутренних тренеров предприятия. | Предприятие актуализировало программы обучения в соответствии с рекомендациями ФЦК | - |

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп.материалы |
|---|---|---|---|-------------------------------------|---|---|--|
| 4.12 | Мониторинг реализации Программы в части «Обучение» на предприятии | 25 неделя и далее ежеквартально в 1 неделю квартала, следующего за отчетным | Внутренние тренеры предприятия; Ответственный по направлению «Обучение»; Проектный офис | Эксперт (по обучению) | <p>Внутренние тренеры предприятия проводят планирование обучения на основе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - запросов руководителей иницируемых проектов по улучшениям, - запросов проектного офиса, - целей по обучению, установленными на предприятии. <p>Внутренние тренеры предприятия организуют и проводят обучение по переданным программам, при необходимости для организации обучения привлекается служба управления персоналом. После каждого обучения проводится заполнение анкет обратной связи от сотрудников, проходивших обучение.</p> <p>Внутренние тренеры предприятия ведут учет учебных активностей и анкет обратной связи.</p> <p>Проектный офис вносит информацию о проведенном обучении в отчет о реализации программы на предприятии.</p> <p>Ответственный по направлению «Обучение» направляет руководителю проекта подготовки тренеров ФЦК сводную информацию о количестве обученных сотрудников, (в т.ч. программам, датам, индексе NPS).</p> <p>ФЦК проводит анализ отклонений и причин, оказывает необходимую поддержку.</p> | Сформирован отчет о реализации Программы в части «Обучение» на предприятии, план обучения актуализирован | - |
| 4.13 | Супервизия процесса организации обучения внутренними тренерами на предприятии | 40 - 52 неделя и далее ежегодно (по графику ФЦК) | Внутренние тренеры предприятия | Эксперт (по обучению) | ФЦК проводит планирование проведения супервизии. ФЦК посещает выбранный тренинг, проводит оценку качества обучения, оценку тренерских компетенций. ФЦК анализирует эффективность процесса организации обучения на предприятии и дает рекомендации. ФЦК дает обратную связь внутреннему тренеру предприятия по результатам оценки | Проведена оценка процесса обучения на предприятии | МР «Супервизия процесса организации обучения внутренними тренерами на предприятии» |
| Мероприятия по направлению «Управление изменениями» | | | | | | | |
| 5.1 | Проведение диагностики готовности предприятия к реализации Программы | - 1 неделя от старта Программы на предприятии | Ответственный по направлению «Управление изменениями» | Эксперт (по управлению изменениями) | <p>Эксперт (по управлению изменениями) ФЦК проводит выездную (очную) диагностику предприятия с целью определения готовности к планируемым в ходе реализации Программы изменениям, существующих каналов коммуникаций, действующих инструментов мотивации сотрудников, пониманию руководителями предприятия и членами команды проекта по оптимизации пилотного потока своих ролей и задач.</p> <p>В ходе диагностики эксперт (по управлению изменениями) ФЦК разъясняет и передает предприятию пакет типовых документов по управлению изменениями: типовой план коммуникации и мотивации для проработки и адаптации под специфику предприятия; типовую повестку стартового совещания, типовую презентацию стартового совещания, типовые вопросы-ответы на стартовом совещании, типовой перечень действий руководителя предприятия при обходе производства и пр.</p> | Проведена диагностика предприятия на предмет готовности к изменениям, получен пакет типовых документов по управлению изменениями. | МР «Книга изменений». |

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп.материалы |
|-----|---|----------|--|--|---|---|---|
| 5.2 | Проведение стартового совещания по запуску пилотного проекта | 1 неделя | Генеральный директор; Заместители генерального директора; Руководитель проекта; Рабочая группа | Эксперт (по потокам) | Генеральный директор предприятия и эксперт (по потокам) ФЦК организуют и проводят стартовую встречу на основе типовой повестки и типовой презентации. В ходе стартовой встречи генеральный директор озвучивает цели и задачи реализации Программы на предприятии, отвечает на вопросы сотрудников предприятия. Эксперт (по потокам) освещает основные мероприятия программы и роль ФЦК в ее реализации. | Проведено стартовое совещание по запуску пилотного проекта; | МР «Книга изменений». |
| 5.3 | Создание базы данных, сбор фото и видео-материалов по текущему состоянию пилотного потока | 2 неделя | Руководитель проекта; Ответственный по направлению «Управление изменениями» | Эксперт (по потокам), Эксперт (по управлению изменениями) | Предприятие создает базу данных для накопления результатов реализации мероприятий по повышению производительности труда в производственных и обеспечивающих процессах. Рабочая группа проекта с участием эксперта (по потокам) ФЦК проводит сбор фото и видео-материалов, характеризующих состояние пилотного потока до внедрения улучшений (фотографии потока, потери, причины низкой производительности и пр.). Данные материалы используются в том числе при проведении тренингов | Создана база данных для накопления результатов реализации мероприятий; Проведен сбор фото и видео-материалов потока до изменений; | |
| 5.4 | Разработка и утверждение плана коммуникации и мотивации для предприятия | 3 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Управление изменениями» | Эксперт (по потокам), Эксперт (по управлению изменениями) | Предприятие разрабатывает план коммуникации и мотивации на основе типового шаблона плана с учетом результатов диагностики по блоку «управление изменениями» и с учетом специфики предприятия. Предприятие утверждает план коммуникации и мотивации в установленном на предприятии порядке. Предприятие направляет копию утвержденного плана в адрес ФЦК, отдел управления изменениями. | Утвержден план коммуникации и мотивации | МР «Книга изменений». |
| 5.5 | Организация регулярных выходов руководителей предприятия (топ-менеджмент) на производство | 3 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Управление изменениями» | Эксперт (по управлению изменениями) | Предприятие разрабатывает график посещения пилотного подразделения руководителями предприятия на месяц. Генеральный директор предприятия утверждает график распорядительным документом в установленном на предприятии порядке. Ответственный по направлению «Управление изменениями» направляет копию графика в ФЦК, отдел управления изменениями. Руководители предприятия (топ-менеджмент) осуществляют обходы пилотного участка согласно графика и выполняют рекомендации по действиям руководителя на площадке. По результатам обхода заполняется чек-лист. | Утвержден график регулярного посещения пилотного потока руководителями предприятия, утверждена форма чек-листа по результатам обхода (3 неделя); В соответствии с графиком проводятся посещения пилотного потока руководителями предприятия с заполнением чек-листа (с 4 недели еженедельно) | МР «Книга изменений». Чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия согласно Приложению 3. |

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп. материалы |
|-----|---|-----------------------------------|---|-------------------------------------|--|--|--------------------------|
| 5.6 | День информирования | 12 неделя | Руководитель проекта; Ответственный по направлению «Управление изменениями»; Генеральный директор; ЗГД по производству; ЗГД по управлению персоналом | Эксперт (по управлению изменениями) | Предприятие в соответствии с утвержденным планом коммуникации и мотивации проводит День информирования, включающем: - подведение итогов квартала (по проекту в пилотном потоке, по программе повышения производительности труда); - признание отличившихся сотрудников; - доведение целей и приоритетов на следующий квартал; - ответы на вопросы участников Дня информирования. Эксперт (по управлению изменениями) ФЦК: - заранее направляет в адрес ответственного по направлению «Управление изменениями» типовую повестку, презентацию; - оказывает поддержку проведения Дня информирования непосредственно на предприятии, заполняет чек-лист эффективности проведения совещания. | Проведен день информирования | МР «Книга изменений». |
| 5.7 | День информирования, закрытие проекта по оптимизации пилотного потока | 24 неделя | Руководитель проекта; Ответственный по направлению «Управление изменениями»; Генеральный директор; ЗГД по производству; ЗГД по управлению персоналом | Эксперт (по управлению изменениями) | Предприятие в соответствии с утвержденным планом коммуникации и мотивации проводит День информирования, включающем: - подведение итогов квартала (по проекту в пилотном потоке, по программе повышения производительности труда); - признание отличившихся сотрудников; - доведение целей и приоритетов на следующий квартал; - ответы на вопросы участников Дня информирования. Эксперт (по управлению изменениями) ФЦК оказывает поддержку проведения Дня информирования непосредственно на предприятии, заполняет чек-лист эффективности проведения совещания. | Проведен день информирования | МР «Книга изменений». |
| 5.8 | День информирования | 36 неделя и далее ежеквартально | Ответственный по направлению «Управление изменениями»; Генеральный директор; ЗГД по производству; ЗГД по управлению персоналом | - | Предприятие в соответствии с утвержденным планом коммуникации и мотивации проводит День информирования, включающем: - подведение итогов квартала (по реализации проектов в потоках, по программе повышения производительности труда); - признание отличившихся сотрудников; - доведение целей и приоритетов на следующий квартал; - ответы на вопросы участников Дня информирования. | Проведен день информирования | МР «Книга изменений». |
| 5.9 | Актуализация плана коммуникации и мотивации | 26 неделя и далее 1 раз в полгода | Ответственный по направлению «Управление изменениями»; Генеральный директор | Эксперт (по управлению изменениями) | Предприятие разрабатывает план коммуникации и мотивации с учетом рекомендаций ФЦК. Предприятие утверждает план коммуникации и мотивации в установленном на предприятии порядке. Предприятие направляет копию утвержденного плана в адрес ФЦК, отдел управления изменениями. | Актуализирован и утвержден план коммуникации и мотивации | МР «Книга изменений». |

| № | Мероприятие | Сроки | Предприятие | ФЦК | Краткое описание мероприятия | Краткое описание ожидаемого результата | Ссылка на доп.материалы |
|------|--|---|---|-------------------------------------|---|---|-------------------------|
| 5.10 | Мониторинг реализации планов коммуникации и мотивации и корректировка отклонений | 25 неделя и далее ежеквартально в 1 неделю квартала, следующего за отчетным | Ответственный по направлению «Управление изменениями» | Эксперт (по управлению изменениями) | Эксперт (по управлению изменениями) ФЦК проводит анализ выполнения плана коммуникации и мотивации на предприятии, вырабатывает (при необходимости) предложения по корректировке отклонений, направляет предложения в адрес предприятия. | Проведена оценка выполнения плана коммуникации и мотивации на предприятии | - |
| 5.11 | Проведение партнерских проверок качества изменений | 53-64 неделя и далее ежегодно в 1 квартале | Ответственный по направлению «Управление изменениями»; Генеральный директор | Эксперт (по управлению изменениями) | Предприятия – участники проводят рабочие партнерские проверки качества изменений с целью выявления отклонений качества изменений, осуществлением обмена опытом по методике ФЦК. | Предприятие приняло участие в рабочей партнерской проверке качества изменений | МР«Книга изменений». |
| 5.12 | Проведение конкурсов проектов | 40 - 52 неделя и далее ежегодно в 4 квартале | Ответственный по направлению «Управление изменениями»; Генеральный директор | Эксперт (по управлению изменениями) | Предприятие в соответствии с графиком проводит внутренние конкурсы, связанные с процессом постоянных улучшений. | Проведен конкурс проектов | МР«Книга изменений». |

Перечень дополнительных материалов для применения в рамках реализации Программы на
предприятия

| № | Наименование документа | Разработчик |
|----|--|---|
| 1 | Методика расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации | Минэкономразвития России |
| 2 | Методические рекомендации «Отбор предприятий для участия в Федеральном проекте «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» | ФЦК. Проектный офис |
| 3 | Методические рекомендации «Формирование проектного офиса на предприятиях - участниках проекта» | ФЦК. Проектный офис |
| 4 | Методические рекомендации «Реализация проектов по улучшению» | ФЦК. Отдел методологии и отраслевых решений |
| 5 | Методические рекомендации «Организация производственного анализа» | ФЦК. Отдел методологии и отраслевых решений |
| 6 | Методические рекомендации «Составление карт потоков и процессов» | ФЦК. Отдел методологии и отраслевых решений |
| 7 | Методические рекомендации «Диаграмма выбора» | ФЦК. Отдел методологии и отраслевых решений |
| 8 | Методические рекомендации «Формирование и применение инструментов декомпозиции целей» | |
| 9 | Методические рекомендации «Формирование и внедрение информационных центров» | ФЦК. Отдел методологии и отраслевых решений |
| 10 | Методические рекомендации «Книга изменений» | ФЦК. Отдел управления изменениями |
| 11 | Методические рекомендации «Анализ видов и последствий отказов (FMEA)» | ФЦК. Отдел методологии и отраслевых решений |
| 12 | Методические рекомендации «Анализ процесса на макроуровне (SIPOC)» | ФЦК. Отдел методологии и отраслевых решений |
| 13 | Методические рекомендации «Отбор, подготовка и сертификация внутренних тренеров» | ФЦК. Блок «Обучение» |
| 14 | Методические рекомендации по организации обучения внутренними тренерами на предприятии | ФЦК. Блок «Обучение» |
| 15 | Методические рекомендации «Супервизия процесса организации обучения внутренними тренерами на предприятии» | ФЦК. Блок «Обучение» |
| 16 | Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда | ФЦК. Юридический отдел |

Требования к эталонному участку бережливого производства

Место создания эталонного участка:

- Вариант 1 – конечный этап в пилотном продуктовом потоке.
- Вариант 2 – самый трудоемкий/ресурсоемкий передел в пилотном продуктовом потоке, оптимизация которого дает существенный вклад в достижение целей проекта по оптимизации пилотного потока.
- Вариант 3 – проблемный участок, определенный в ходе картирования потока. В случае наличия нескольких проблемных участков, приоритетным является предложенный руководством

Масштаб:

- Охват технологического передела в целом, внутренние поставщики, внутренние заказчики находятся за периметром передела. Например, в качестве участка образца выбран процесс сборки изделия от поставки комплектующих с участка механической обработки до передачи собранного изделия на участок проведения испытаний.
- Количество работников на участке образце более 5 человек.

Требования к созданию эталонного участка:

1. Обязательное применение инструментов:
 - 5С на рабочих местах, визуализация размещения материалов;
 - Ведение производственного анализа, выявление и решение проблем;
 - Стандартизированная работа персонала участка.
2. Применение не менее одного дополнительного инструмента, позволяющего решить проблемы участка:
 - Тянущая система;
 - Системное решение проблем (8D, 1x1 и др.);
 - Поток единичных изделий (минимальная партия);
 - Быстрая переналадка;
 - ТРМ;
 - Встроенное качество;
 - и другие.

Чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия

| № | Направление оценки | Оценка (1-Да, 0-Нет) | Комментарий |
|--|--|-------------------------|-----------------------------|
| 5С и безопасность | | | |
| 1 | - Достаточное освещение рабочих мест | | |
| 2 | - Нормальный температурный режим | | |
| 3 | - СИЗ в наличии и используются без замечаний | | |
| 4 | - Стандарты рабочих мест имеются на всех рабочих местах | | |
| 5 | - Рабочие места по окончании работы приводятся в соответствие со стандартами | | |
| Организация потока | | | |
| 6 | - соблюдаются правила перемещения продукции (размер партии, тара, периодичность, способ транспортировки) | | |
| 7 | - материалы поступают непосредственно к рабочим местам (зона «вход» на рабочее место/ячейку/линию), отсутствуют лишние переключатели | | |
| 8 | - обработанная продукция размещается в зоне «выход» рабочего места/ячейки/линии | | |
| Организация работы складов/мест временного хранения | | | |
| 9 | - соблюдаются установленные зоны размещения/хранения материалов по типам | | |
| 10 | - материалы соответствуют местам складирования/хранения, отсутствует перепутывание | | |
| 11 | - соблюдаются нормативы по количеству запасов в местах хранения | | |
| 12 | - информация о неликвидах на складе актуальна | | |
| Производственный анализ | | | |
| 13 | - все отклонения (+/-) от плана выпуска основной продукции отражены в листе производственного анализа | | |
| 14 | - в листе проблем и решений отражены актуальные проблемы и обратная связь от специалистов, ответственных за решение проблем | | |
| Стандартизированная работа | | | |
| 15 | - на рабочих местах есть стандарты выполнения работ (стандартные операционные карты) | | |
| 16 | - работа выполняется в соответствии со стандартами | | |
| 17 | - матрица квалификации сотрудников актуальна | | |
| Качество | | | |
| 18 | - Соблюдаются стандарты осуществления контроля качества; | | |
| 19 | - информация о количестве выявленных дефектов (статистика) актуальна | | |
| Эффективность оборудования | | | |
| 20 | - соблюдаются стандарты обслуживания критичного оборудования | | |
| 21 | - информация о простоях критичного оборудования актуальна | | |
| Панель управления проектом | | | |
| 22 | - информация о проекте актуальна (соответствует срокам, приведенным в карточке проекта) | | |
| Всего | | | Норматив не менее 17 баллов |

Чек-лист реализации программы повышения производительности труда на предприятии

| Фаза | Срок | | Направление поддержки | Результат | № мероприятия Программы | Предоставить в ФЦК | Отметка о выполнении |
|----------------------------|-------------------------------------|---|---|--|--|--------------------|----------------------|
| | мес. | неделя | | | | | |
| Подготовка | - 4 мес. | - 16 недель | Управление проектами и методологией | Заявка на участие размещена на сайте http://производительность.рф | 3.1 | | |
| | | - 13 недель | Оптимизация потоков по производству продукции | Выбран пилотный поток в соответствии с критериями | 2.1 | Да | |
| | | - 12 недель | Обучение | Определен состав стажеров и место стажировки | 4.2 | | |
| | Управление проектами и методологией | | Типовое соглашение о сотрудничестве подписано предприятием и ФЦК | 3.2 | Да | | |
| | - 1 мес. | - 4 недели | Обучение | Руководители предприятия приняли участие в стартовом совещании на модельном предприятии | 4.1 | | |
| | | | Оптимизация потоков по производству продукции | Утвержден состав рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока | 2.2 | Да | |
| | | - 3 недели | Управление проектами и методологией | Утвержден состав ответственных за реализацию мероприятий по направлениям Программы | 3.3 | Да | |
| | | | - 1 неделя | Обучение | Проведено обучение рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока. | 4.3 | |
| | Управление изменениями | Проведена диагностика предприятия на предмет готовности к изменениям, получен пакет типовых документов по управлению изменениями. | | 5.1 | | | |
| | Старт реализации Программы | | | | | | |
| Диагностика и планирование | 1 мес. | 1 неделя | Управление изменениями | Проведено стартовое совещание по запуску пилотного проекта | 5.2 | | |
| | | | Обучение | Организовано посещение предприятия стажерами с предприятий «последующих волн» | 4.4 | | |
| | | | Оптимизация потоков по производству продукции | Организован информационный стенд проекта по оптимизации пилотного потока | 2.3 | | |
| | | | Оптимизация потоков по производству продукции | Выбраны операции и способ ведения производственного анализа в пилотном потоке | 2.4 | | |
| | | | Оптимизация потоков по производству продукции | Составлена укрупненная карта потока текущего состояния | 2.5 | Да | |
| | 2 неделя | Оптимизация потоков по производству продукции | Закреплена ответственность за ведение производственного анализа | 2.4 | | | |
| | | Оптимизация потоков по производству продукции | Разработана диаграмма "Спагетти" для текущего состояния | 2.5 | Да | | |
| | | Управление изменениями | Проведен сбор фото и видео-материалов потока до изменений | 5.3 | Да | | |
| | | Управление изменениями | Создана база данных для накопления результатов реализации мероприятий | 5.3 | | | |
| | 3 неделя | Оптимизация потоков по производству продукции | Ведется производственный анализ на выбранных операциях | 2.4 | | | |
| | | Оптимизация потоков по производству продукции | Сформирована карта потока текущего состояния, определены узкие места потока. Карта потока текущего состояния переведена в электронный вид | 2.5 | Да | | |
| | | Оптимизация потоков по производству продукции | Определен участок для создания эталонного участка бережливого производства, определены сроки и состав мероприятий. | 2.6 | | | |
| | | Управление проектами и методологией | Форма «О предприятии в цифрах» заполнена | 3.4 | Да | | |
| | | Оптимизация потоков по производству продукции | Подготовлена и утверждена карточка проекта по оптимизации пилотного потока | 2.3 | Да | | |
| | | Обучение | Проведено обучение руководителей предприятия инструментам декомпозиции целей | 4.5 | | | |
| | | Обучение | Проведено обучение руководителей предприятия инструментам эффективной визуализации данных | 4.6 | | | |

| Фаза | Срок | | Направление поддержки | Результат | № мероприятия Программы | Предоставить в ФЦК | Отметка о выполнении |
|------|--------|----------|---|---|---|--------------------|----------------------|
| | мес. | неделя | | | | | |
| | | | Управление изменениями | Утвержден график регулярного посещения пилотного потока руководителями предприятия | 5.5 | | |
| | | | Управление изменениями | Утвержден план коммуникации и мотивации | 5.4 | Да | |
| | | 4 неделя | Оптимизация потоков по производству продукции | Разработана карта идеального состояния, определен перечень проблем. Карта потока идеального состояния переведена в электронный вид | 2.7 | Да | |
| | | | Декомпозиция целей | Сформирован и утвержден состав рабочей группы по декомпозиции целей и внедрению визуального управления | 1.1 | Да | |
| | | | Управление изменениями | Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия | 5.5 | | |
| | 2 мес. | 5 неделя | Оптимизация потоков по производству продукции | Разработана диаграмма Спагетти и карта потока целевого состояния. Карта потока целевого состояния переведена в электронный вид | 2.7 | Да | |
| | | | Оптимизация потоков по производству продукции | Утверждены цели проекта, актуализирована карточка проекта по оптимизации пилотного потока | 2.8 | Да | |
| | | | Управление проектами и методологией | Карточка «О проекте в цифрах» заполнена | 3.6 | Да | |
| | | | Обучение | Определены кандидаты на внутренних тренеров предприятия, заполнены и направлены анкеты | 4.7 | Да | |
| | | | Декомпозиция целей | Проведена стратегическая сессия по наполнению дерева целей предприятия | 1.2 | | |
| | | | Декомпозиция целей | Утвержден макет информационного центра предприятия | 1.4 | | |
| | | | Управление изменениями | Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия | 5.5 | | |
| | | 6 неделя | Декомпозиция целей | Разработан проект дерева целей предприятия | 1.2 | Да | |
| | | | Управление изменениями | Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия | 5.5 | | |
| | | 7 неделя | Оптимизация потоков по производству продукции | Сформирован план-график мероприятий по достижению целевого состояния пилотного потока. Проведено согласование мероприятий со службами предприятия | 2.9 | | |
| | | | Декомпозиция целей | Создан информационный центр предприятия. Генеральным директором утвержден регламент работы информационного центра предприятия. | 1.4 | Да | |
| | | | Обучение | Проведен очный этап отбора кандидатов на внутренних тренеров предприятия на пром.площадке. | 4.7 | | |
| | | | Управление изменениями | Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия | 5.5 | | |
| | | 8 неделя | Оптимизация потоков по производству продукции | На стенде проекта размещены результаты этапа «Диагностика»; Проведена защита плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока у информационного стенда проекта | 2.10 | | |
| | | | Оптимизация потоков по производству продукции | Утвержден итоговый план-график мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока. | 2.10 | Да | |
| | | | Управление проектами и методологией | Руководителем проекта представлены руководителю предприятия предложения по инициированию дополнительных проектов, направленных на достижение целей пилотного потока и предприятия. | 3.7 | | |
| | | | Обучение | Отобраны и согласованы кандидаты в программу подготовки внутренних тренеров | 4.7 | | |
| | | | Управление изменениями | Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия | 5.5 | | |
| | | | Декомпозиция целей | Проведено совещание руководителей в информационном центре предприятия | 1.5 | | |
| | | 3 мес. | 9 неделя | Управление проектами и методологией | Генеральным директором согласованы дополнительные проекты, направленные на достижение целей пилотного потока и предприятия. | 3.7 | |

| Фаза | Срок | | Направление поддержки | Результат | № мероприятия Программы | Предоставить в ФЦК | Отметка о выполнении | |
|---|-----------|---|--|---|--|--------------------|----------------------|--|
| | мес. | неделя | | | | | | |
| Внедрение | | | Оптимизация потоков по производству продукции | Заполнен статус в графике мероприятий по оптимизации потока, проведен анализ причин отклонений | 2.11 | | | |
| | | | Управление изменениями | Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия | 5.5 | | | |
| | | | Декомпозиция целей | Проведено совещание руководителей в информационном центре предприятия | 1.5 | | | |
| | | 10 неделя | Оптимизация потоков по производству продукции | Заполнен статус в графике мероприятий по оптимизации потока, проведен анализ причин отклонений | 2.11 | | | |
| | | | Управление изменениями | Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия | 5.5 | | | |
| | | | Обучение | Проведен специализированный тренинг тренеров силами ФЦК; Проведена передача программ обучения | 4.8 | | | |
| | | 11 неделя | Декомпозиция целей | Проведено совещание руководителей в информационном центре предприятия | 1.5 | | | |
| | | | Оптимизация потоков по производству продукции | Заполнен статус в графике мероприятий по оптимизации потока, проведен анализ причин отклонений | 2.11 | | | |
| | | | Декомпозиция целей | Дерево целей согласовано экспертом по декомпозиции целей и утверждено генеральным директором предприятия | 1.2 | Да | | |
| | | | Управление изменениями | Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия | 5.5 | | | |
| | | | Управление проектами и методологией | Открыты дополнительные проекты, направленные на достижение целей пилотного потока и предприятия. | 3.7 | Да | | |
| | | | Декомпозиция целей | Проведено совещание руководителей в информационном центре предприятия | 1.5 | | | |
| | 12 неделя | Оптимизация потоков по производству продукции | Реализованы мероприятия по созданию эталонного участка | 2.6 | | | | |
| | | Оптимизация потоков по производству продукции | Заполнен статус в графике мероприятий по оптимизации потока, проведен анализ причин отклонений | 2.11 | | | | |
| | | Управление изменениями | Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия | 5.5 | | | | |
| | | Декомпозиция целей | Разработаны и утверждены индивидуальные показатели эффективности (карты КПЭ) | 1.3 | | | | |
| | | Декомпозиция целей | Проведено совещание руководителей в информационном центре предприятия | 1.5 | | | | |
| | | Управление изменениями | Проведен день информирования | 5.6 | | | | |
| | 4 мес. | 13 неделя | Управление проектами и методологией | Выбраны и согласованы руководством предприятия специалисты для проектного офиса | 3.5 | | | |
| | | | Обучение | Принято решение о введении в структуру предприятия проектного офиса, назначен руководитель проектного офиса | 3.8 | | | |
| | | 14 неделя | Обучение | Кандидаты во внутренние тренеры дополнили учебные материалы примерами своего предприятия. | 4.9 | | | |
| | | | Управление проектами и методологией | Укомплектован проектный офис | 3.8 | | | |
| | | | Управление проектами и методологией | Сформирован реестр проектов по улучшению, реализуемых на предприятии. Реестр размещен в информационном стенде предприятия | 3.9 | Да | | |
| | | 4-6 мес. | 14-23 недели (еженедельно) | Обучение | Проведена сертификация внутренних тренеров | 4.10 | | |
| | | | | Оптимизация потоков по производству продукции | Заполнен статус в графике мероприятий по оптимизации потока, проведен анализ причин отклонений | 2.11 | | |
| | | | | Декомпозиция целей | Соблюдается регламент работы информационного центра, все данные актуальны | 1.5 | | |
| | | 6 мес. | 24 неделя | Управление изменениями | Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия | 5.5 | | |
| Оптимизация потоков по производству продукции | | | | Разработан и утвержден план по вовлечению в Программу всех потоков предприятия | 2.12 | Да | | |

| Фаза | Срок | | Направление поддержки | Результат | № мероприятия Программы | Предоставить в ФЦК | Отметка о выполнении |
|-----------------------------------|-------------|--|---|--|-------------------------|--------------------|----------------------|
| | мес. | неделя | | | | | |
| | | 24 неделя | Оптимизация потоков по производству продукции | На стенде проекта размещены результаты этапа «Внедрение»; Проведена защита результатов проекта по оптимизации пилотного потока | 2.13 | | |
| | | 24 неделя | Оптимизация потоков по производству продукции | Сформирован отчет о реализации пилотного проекта. Материалы проекта собраны и сохранены в базу данных предприятия | 2.13 | Да | |
| | | 24 неделя | Управление проектами и методологией | Сформирована отчетность о реализации Программы на предприятии, утверждена у генерального директора | 3.10 | Да | |
| | | 24 неделя | Управление изменениями | Проведен день информирования | 5.7 | | |
| | | 24 неделя | Управление проектами и методологией | Подписан протокол между предприятием и ФЦК | 3.11 | Да | |
| Тиражирование и совершенствование | 7 – 36 мес. | 24 неделя и далее ежеквартально в последний месяц квартала | Управление проектами и методологией | Открыты дополнительные проекты по улучшению потоков по производству продукции и обеспечивающих процессов | 3.12 | | |
| | | 25-52 неделя и далее каждые 6 месяцев | Оптимизация потоков по производству продукции | Реализованы/реализуются проекты по оптимизации потоков согласно плану по вовлечению в Программу всех потоков предприятия | 2.14 | | |
| | | 25-52 неделя | Управление проектами и методологией | Внедрена системы подачи и реализации предложений по улучшениям | 3.13 | | |
| | | 27 - 204 неделя (7-24 месяц) | Декомпозиция целей | Созданы информационные центры подразделений, стендов (панелей) визуального управления на уровне малых групп | 1.8 | | |
| | | 25 неделя и далее ежеквартально в 1 неделю квартала, следующего за отчетным | Управление проектами и методологией | Сформирована квартальная отчетность о реализации Программы на предприятии, утверждена у генерального директора | 3.14 | Да | |
| | | | Обучение | Сформирован отчет о реализации Программы в части «Обучение» на предприятии, план обучения актуализирован | 4.12 | Да | |
| | | | Управление изменениями | Проведена оценка выполнения плана коммуникации и мотивации на предприятии | 5.10 | Да | |
| | | 36 неделя и далее ежеквартально | Управление изменениями | Проведен день информирования | 5.8 | | |
| | | 40-52 неделя и далее 1 раз в полгода | Обучение | Актуализированы программы обучения | 4.11 | | |
| | | 26 неделя и далее каждые 6 месяцев | Управление изменениями | Актуализирован план коммуникации и мотивации | 5.9 | Да | |
| | | 45-52 неделя и далее ежегодно в 4 квартале | Декомпозиция целей | Актуализировано дерево целей | 1.6 | | |
| | | 49-56 неделя и далее до 1 февраля года, соответствующего году установления целей (КПЭ) | Декомпозиция целей | Разработаны и утверждены индивидуальные показатели эффективности (карты КПЭ) | 1.7 | | |
| | | 40 - 52 неделя и далее ежегодно (по графику ФЦК) | Обучение | Проведена оценка процесса обучения на предприятии | 4.13 | | |
| | | 53-64 неделя и далее ежегодно в 1 квартале | Управление изменениями | Проведение партнерских проверок качества изменений | 5.11 | | |
| | | 40 - 52 неделя и далее ежегодно в 4 квартале | Управление изменениями | Проведен конкурс проектов | 5.12 | | |

Чек-лист оценки наличия ключевых элементов производственной системы в потоке
(приводится справочно для оценки соответствия условиям получения льготного займа по
программе «Производительность труда» Фонда развития промышленности)

| № | Элемент производственной системы | Требование | Оценка соответствия требованию | Оценка критерия*, балл |
|---|----------------------------------|--|--|------------------------|
| 1 | Целеполагание | Уровень "1" | | |
| | | 1.1 | Документально утверждены цели по повышению производительности труда на предприятии. | |
| | | 1.2 | Цели по повышению производительности труда установлены в качестве индивидуальных целевых показателей руководителям на производстве. | |
| | | Уровень "2" (здесь и далее оценивается только в случае полного соответствия уровню "1") | | |
| | | 1.3 | Индивидуальные целевые показатели руководителей на производстве (до уровня начальников цехов) включают цели по снижению запасов незавершённого производства и по снижению затрат на производство. | |
| | | 1.4 | На предприятии действует система материальной мотивации персонала, основанная на достижении установленных индивидуальных целей. Выплаты вознаграждений за их достижение производятся не реже 1 раза в год. | |
| | | 1.5 | Осуществляется регулярный (не реже 1 раза в квартал) мониторинг достижения целей предприятия, анализ отклонений, выработка корректирующих мероприятий. | |
| | | Уровень "3" (здесь и далее оценивается только в случае полного соответствия уровню "2") | | |
| | | 1.6 | Бизнес-цели предприятия декомпозированы в математической логике до целевых показателей производственных и вспомогательных подразделений и их сотрудников, выраженных в натуральных величинах (шт., кг, час., чел., и т.д.), находящихся в зоне их ответственности. | |
| | | 1.7 | Бизнес-цели предприятия основаны на документированной стратегии развития на долгосрочный (более 2 лет) период. | |
| 2 | Картирование потока | Уровень "1" | | |
| | | 2.1 | Разработана карта текущего состояния потока создания ценности для выбранного производственного потока. Карта текущего состояния потока проанализирована, выявлены и документально зафиксированы проблемы, связанные с организацией процессов в потоке. | |
| | | 2.2 | Разработана карта целевого состояния потока на определенную дату с учетом выделенных ресурсов для достижения целей. Утверждён план мероприятий по достижению целевого состояния. | |
| | | 2.3 | Последовательность операций и прочая информация на карте потока соответствует фактической ситуации в производственном потоке либо состоянию на момент разработки карты (выборочная проверка). | |
| | | Уровень "2" | | |

| | | | | | |
|---|---|--------------------|---|--|--|
| | | 2.4 | Карта потока детализирована до уровня единицы оборудования/ операции. Для материального потока указаны показатели (время цикла, запасы, время протекания процесса, выработка и т.п.) потока в целом и по элементам; места хранения; способы, объёмы и периодичность перемещений. Указан детализированный информационный поток от заказа потребителя до запуска производства на конкретной единице оборудования/операции. <i>Для многономенклатурного потока, потока изготовления сборной детали:</i> Откартированы все пересекающиеся потоки / все составляющие сборки. | | |
| | | 2.5 | Проанализировано расстояние и маршруты перемещений материального потока, разработана диаграмма "спагетти". Зафиксированы проблемы, связанные с перемещениями в пространстве, слияниями/разделениями потоков. | | |
| | | Уровень "3" | | | |
| | | 2.6 | Разработана карта потока, функционирующего на уровне лучших отраслевых практик организационного и технологического уклада (карта "идеального состояния"- стратегическая цель). | | |
| | | 2.7 | Разработан укрупнённый план мероприятий по развитию потока и достижению целевого состояния потока «через 3 года». | | |
| 3 | Транспор- тировка | Уровень "1" | | | |
| | | 3.1 | Разработаны правила перемещения изделий и материалов в потоке, устанавливающие графики, маршруты, способы перемещений и т.п. | | |
| | | Уровень "2" | | | |
| | | 3.2 | Размеры транспортных партий, маршруты и время транспортировок соответствуют установленным правилам (выборочная проверка). | | |
| | | 3.3 | Маршруты и способы перемещений не создают рисков повреждения продукции и обеспечивают безопасность персонала (выборочная проверка). | | |
| | | Уровень "3" | | | |
| | | 3.4 | Транспортировка организована по принципам тянущей системы (при возникновении потребности на следующем переделе). | | |
| | | 3.5 | Транспортировка до рабочих мест осуществляется без промежуточных переключений, без использования ГПМ, авто- и электротранспорта. | | |
| | | 3.6 | Тара подобрана (оптимизирована) под размер партии и метод транспортировки (выборочная проверка). | | |
| 4 | Места хранения на производст- ве | Уровень "1" | | | |
| | | 4.1 | Определены места складирования (в т.ч. временного хранения) для сырья и материалов, полуфабрикатов, готовой продукции, отходов, вспомогательных материалов на производстве. | | |
| | | 4.2 | Материалы соответствуют местам складирования/хранения, отсутствует перепутывание мест складирования/хранения (выборочная проверка). | | |
| | | Уровень "2" | | | |
| | | 4.3 | В местах хранения определены (подписаны, выделены цветом) места размещения под каждую номенклатуру. | | |
| | | 4.4 | Места хранения расположены в непосредственной близости от рабочих мест использования материалов (выборочная проверка). | | |
| | | 4.5 | Рабочие места/ячейки/линии визуально обозначены и имеют обозначенные "вход" для размещения материалов и "выход" для изделий. | | |
| | | Уровень "3" | | | |

| | | | | | | |
|---|----------------------------------|--------------------|---|--|--|--|
| | | 4.6 | В местах хранения установлены и визуализированы правила работы с запасами (нормативы, правила пополнения и т.п.). Запасы пополняются по принципам тянущей системы (при возникновении потребности или снижения запаса ниже установленного уровня). | | | |
| | | 4.7 | Соответствие мест хранения установленным правилам регулярно контролируется, определяются причины отклонений и разрабатываются корректирующие мероприятия. | | | |
| | | 4.8 | Способы организации мест хранения позволяют реализовать принцип "Первым вошел- первым вышел" (FIFO) без переделок и дополнительных трудозатрат. Правила работы с местами хранения и принцип FIFO соблюдаются (выборочная проверка). | | | |
| 5 | Склады сырья и готовой продукции | Уровень "1" | | | | |
| | | 5.1 | Склад разделён на зоны по типам/предназначению материалов. Правила размещения единиц хранения визуализированы. | | | |
| | | Уровень "2" | | | | |
| | | 5.2 | На складах организовано и визуализировано адресное хранение сырья, материалов и готовой продукции. | | | |
| | | 5.3 | Адресное хранение соблюдается, отсутствуют перепутывания. (выборочная проверка). | | | |
| | | Уровень "3" | | | | |
| | | 5.4 | Эффективно используются площадь и объём помещений складов (хранение не в один ярус, проходы и проезды не выше нормативов, обеспечена сохранность материалов от воздействия внешних факторов) | | | |
| | | 5.5 | Способы организации хранения позволяют реализовать принцип "Первым вошел- первым вышел" (FIFO) без переделок и дополнительных трудозатрат. | | | |
| | | 5.6 | Операции погрузки-разгрузки стандартизированы с точки зрения времени и снижения трудозатрат. | | | |
| 6 | Управление запасами | Уровень "1" | | | | |
| | | 6.1 | Установлены нормативы запасов по категориям: сырье и материалы, запасы в незавершенном производстве, готовая продукция. | | | |
| | | Уровень "2" | | | | |
| | | 6.2 | С периодичностью не реже 1 раза в месяц ведется статистика по плановому и фактическому уровню запасов, фиксируются отклонения от нормативов, определяются причины. | | | |
| | | 6.3 | Реализуются мероприятия по снижению объемов партии обработки. | | | |
| | | Уровень "3" | | | | |
| | | 6.4 | Запасы на рабочих местах минимальны (не более одной партии обработки)(выборочная проверка). | | | |
| | | 6.5 | Поставка сырья и материалов на производство осуществляются под потребность, малыми партиями (на период работы, не превышающий 1 суток). | | | |
| 7 | Планирование производства | Уровень "1" | | | | |
| | | 7.1 | Производству устанавливаются планы выпуска продукции на определённые отчётные периоды. | | | |
| | | 7.2 | Оценивается выполнение производственными цехами/участками плана по номенклатуре и объёму за отчетный период. Отклонения фиксируются, проводится анализ причин отклонений. | | | |
| | | Уровень "2" | | | | |

| | | | | | |
|-----|---|--------------------|--|--|--|
| | | 7.3 | Устанавливаются графики запуска продукции в производство, обеспечивающие выполнение графика отгрузок (передачи на склад готовой продукции). Дата запуска определяется с помощью установленного норматива времени протекания процесса. | | |
| | | 7.4 | Отклонения от графиков запуска-выпуска фиксируются, проводится анализ причин и разработка корректирующих мероприятий. | | |
| | | Уровень "3" | | | |
| | | 7.5 | Производство на каждом этапе запускается по возникновению потребности следующего передела. Используются системы пополнения запасов, организован информационный поток сигналов на запуск производства и перемещение материалов. Нормативы производственных циклов соответствуют фактическим значениям (выборочная проверка). <i>Для многономенклатурного производства:</i> Производство осуществляется по сетевому графику, рассчитанному на основании точных нормативов. Нормативы производственных циклов соответствуют фактическим значениям (выборочная проверка). | | |
| | | 7.6 | Ведётся ежедневный мониторинг показателей выполнения плана в срок по объёму и номенклатуре ("точно вовремя", "согласно расписанию" и т.п.). | | |
| 8 | Организа-ция контроля качества | Уровень "1" | | | |
| | | 8.1 | Проведение контрольных операций регламентировано (утверждены точки проведения контрольных операций в потоке, установлены способы осуществления процедур контроля и объёмы контроля). | | |
| | | 8.2 | Проведение контрольных операций соответствует установленным процедурам (выборочная проверка). | | |
| | | Уровень "2" | | | |
| | | 8.3 | Стандартизирована последовательность выполнения контрольных операций. | | |
| | | 8.4 | Последовательность выполнения контрольных операций соответствует стандартам (выборочная проверка). | | |
| | | Уровень "3" | | | |
| | | 8.5 | Операции контроля встроены "в поток" (осуществляются без остановки потока производства). | | |
| | | 8.6 | Стандартизировано время выполнения контрольных операций. | | |
| | | 8.7 | Контрольные операции в потоке полностью либо частично осуществляются операторами. | | |
| 9 | Повышение качества | Уровень "1" | | | |
| | | 9.1 | На предприятии установлены цели по повышению качества. | | |
| | | 9.2 | Ведется статистика по видам дефектов, определены наиболее значимые виды дефектов. | | |
| | | Уровень "2" | | | |
| | | 9.3 | Определяются первопричины возникновения дефектов (используются методы "5 почему", "4М", "рыбья кость" и т.п.) Разрабатываются и реализуются меры по устранению первопричин. | | |
| | | 9.4 | За последний год наблюдается положительная динамика показателей качества (либо дефектность стабильно низкая). | | |
| | | Уровень "3" | | | |
| 9.5 | Для повышения качества используются методы статистического управления (SPC, "6 сигма" и т.п.) | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|--|--------------------|---|--|--|--|
| | | 9.6 | По выявленным причинам возникновения дефектов реализованы инструменты "защиты от ошибок" ("пока-йоке" или аналогичные). | | | |
| 10 | Визуальное управление производством | Уровень "1" | | | | |
| | | 10.1 | По основной продукции непосредственно на производстве визуализирована информация о плановом и фактическом объемах производства (выборочная проверка). | | | |
| | | 10.2 | На производстве визуализирована система решения проблем (листы проблем, доски решения проблем или другие инструменты, позволяющие определить актуальный статус решения проблем). | | | |
| | | Уровень "2" | | | | |
| | | 10.3 | На производстве визуализирована информация о реализации проектов по оптимизации процессов (проектов по улучшению). | | | |
| | | 10.4 | Созданы информационные центры для визуализации и анализа ключевых показателей производства. Внедрен процесс проведения оперативных совещаний в информационных центрах с анализом отклонений. | | | |
| | | Уровень "3" | | | | |
| | | 10.5 | По основной продукции (на выходе потока или выходах ключевых производственных переделов) ведется подробный (почасовой/поштучный) визуализированный производственный анализ с указанием отклонений и анализом причин их появления. | | | |
| | | 10.6 | Функционируют информационные центры различных уровней управления (бригады, участка, цеха, предприятия и т.п.) Действуют информационные потоки между уровнями управления (отклонения, проблемы, цели, задачи и т.п.), реализован механизм эскалации проблем. | | | |
| | | 10.7 | На производстве реализованы инструменты визуального управления процессом (Андон). | | | |
| 11 | 5С на производстве | Уровень "1" | | | | |
| | | 11.1 | В потоке созданы эталонные рабочие места, на которых внедрены первые 4 шага системы 5С до разработки стандартов рабочих мест. Стандарты включают требования по расстановке оборудования, материалов, инструмента на рабочем месте, уборке рабочей зоны. | | | |
| | | 11.2 | Рабочие места соответствуют разработанным стандартам (выборочная проверка). | | | |
| | | 11.3 | Разработан план внедрения 5С на всех рабочих местах в потоке. | | | |
| | | Уровень "2" | | | | |
| | | 11.4 | Соответствие рабочих мест стандартам регулярно контролируется (проводятся аудиты 5С) | | | |
| | | 11.5 | Реализованы инструменты и методы совершенствования 5С (система поощрения, плакаты, информационные стенды, и т.п.) | | | |
| | | Уровень "3" | | | | |
| | | 11.6 | Первые 4 шага системы 5С реализованы на всех рабочих местах в потоке. | | | |
| | | 11.7 | Всё рабочее пространство в потоке организовано на принципах 5С (проходы, проезды, ограждения опасных зон, места хранения и т.п.) | | | |
| 12 | Стандарты- | Уровень "1" | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------|---|--------------------|---|--------------------|--|--|
| | зированная работа | 12.1 | Определены критические операции (с наибольшей трудоемкостью), требующие проведения стандартизированной работы. Составлен план проведения стандартизированной работы для повышения производительности труда. | | | |
| | | 12.2 | Проведена стандартизированная работа пилотных критических операций и разработаны стандартные операционные процедуры (стандарты выполнения работ). | | | |
| | | Уровень "2" | | | | |
| | | 12.3 | На всех критических операциях проведены мероприятия по стандартизации последовательности и лучшего времени выполнения работы, разработаны стандартные операционные процедуры (стандарты выполнения работ). | | | |
| | | 12.4 | Время цикла операций соответствует разработанным стандартам (выборочная проверка), отклонения от установленного Тц не превышают 20%. | | | |
| | | Уровень "3" | | | | |
| | | 12.5 | Проведена перебалансировка работы между операторами / внедрено многостаночное обслуживание, с результатом увеличения выработки. | | | |
| | | 12.6 | Стандарты выполнения операций на регулярной основе проверяются, пересматриваются в случае выявления отклонений фактических замеров от нормативных или внедрения улучшений. | | | |
| | | 12.7 | Стандартизированы основные технологические, периодические и вспомогательные операции. | | | |
| | | 13 | Развитие персонала | Уровень "1" | | |
| 13.1 | Визуализированы компетенции (практические навыки выполнения работ) сотрудников в потоке. Определены "узкие места" в компетенциях. | | | | | |
| Уровень "2" | | | | | | |
| 13.2 | Осваиваются компетенции как внутри малых групп (бригада, участок), так и в смежных малых группах. | | | | | |
| 13.3 | Составлен и реализуется план по развитию навыков с целью повышения взаимозаменяемости (выборочная проверка). | | | | | |
| Уровень "3" | | | | | | |
| 13.4 | В матрицы компетенций и в план по развитию навыков включен вспомогательный персонал. | | | | | |
| 14 | Эффективность ключевого оборудования | Уровень "1" | | | | |
| | | 14.1 | Утверждён перечень критичного оборудования в потоке. | | | |
| | | 14.2 | Проведен расчет эффективности использования критичного оборудования (ОЕЕ). Определены наиболее значимые факторы снижения эффективности критичного оборудования. | | | |
| | | Уровень "2" | | | | |
| | | 14.3 | Реализуются мероприятия по устранению наиболее значимых факторов снижения эффективности критичного оборудования. | | | |
| | | 14.4 | Стандартизировано время плановых простоев критичного оборудования (переналадки, плановое обслуживание и т.п.) | | | |
| | | Уровень "3" | | | | |
| | | 14.5 | Достигнута положительная динамика/стабильно высокий уровень показателей эффективности критичного оборудования. | | | |
| 14.6 | Внедрены механизмы оперативного информирования и реагирования сервисных служб в случае возникновения внеплановых простоев. | | | | | |

| | | | | |
|--|------|--|--|----------|
| | 14.7 | Показатели эффективности критичного оборудования включены в состав информации в инфоцентре | | |
| Сумма оценок критериев по уровням | | | | 0 |

Методика оценки:

- Оценка выполнения требований осуществляется последовательно от уровня «1» до уровня «3».
- Не допускается переходить к оценке следующего уровня при невыполнении требований предыдущего уровня частично или полностью.
Например:
Если требования уровня «2» содержат два условия, одно из которых в оцениваемом потоке не выполняется, то поток по данному ключевому элементу оценивается в 1 балл (при полном выполнении требований уровня «1»).
- Если требования уровня «3» содержат три условия, одно из которых в оцениваемом потоке не выполняется, то поток по данному ключевому элементу оценивается в 2 балла (при полном выполнении требований уровня «1» и «2»).
- Баллы по всем ключевым элементам суммируются в итоговую оценку.
- Для обращения в Фонд развития промышленности по программе «Производительность труда» сумма оценок по всем ключевым элементам производственной системы должна быть не менее 21 балла.