|  |  |
| --- | --- |
| СОГЛАСОВАНОрешением ПравленияНекоммерческой организации «Крымский государственный Фонд поддержки предпринимательства»(Протокол № 02 от 14 сентября 2021 г.) | УТВЕРЖДЕНОприказом директораНекоммерческой организации «Крымский государственный Фонд поддержки предпринимательства»№ ПР/57 от 16 сентября 2021 г. |

**РЕГЛАМЕНТ**

**работы Дирекции по управлению региональным центром компетенций Некоммерческой организации «Крымский государственный фонд поддержки предпринимательства»**

г. Симферополь,

2021 год

1. **Общие положения**

1.1. Настоящий Регламент работы Дирекции по управлению региональным центром компетенций некоммерческой организации «Крымский государственный фонд поддержки предпринимательства» (далее – Положение), разработан в соответствии с Методическими рекомендациями «Формирование региональных центров компетенций в сфере производительности труда в субъектах Российской Федерации» (Редакция № 4), утвержденными приказом Федерального Центра Компетенций от 31.12.2020 № 2020/1-221 (далее - Методические рекомендации), Уставом некоммерческой организации «Крымский государственный фонд поддержки предпринимательства» (далее – Фонд).

1.2. Настоящий Регламент определяет цели, задачи, функции и правовые основы организации работы Дирекции по управлению региональным центром компетенций (далее – РЦК) в рамках реализации целей Национального проекта «Производительность труда».

1.3. РЦК относится к инфраструктуре поддержки средних и крупных Предприятий-участников, является структурным подразделением Фонда, созданным с целью реализации Национального проекта «Производительность труда» (далее – Национального проекта), в рамках реализации регионального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» (далее – Регионального проекта) и Государственной программы Республики Крым «Экономическое развитие и инновационная экономика» (далее – Государственной программы), образующим инфраструктуру поддержки средних и крупных Предприятий-участников.

1.4. РЦК руководствуется в своей деятельности действующим законодательством РФ, Республики Крым, Уставом Фонда, Методическими рекомендациями, внутренними документами Фонда и настоящим Положением.

1. **Термины и определения**

**Национальный проект** – Национальный проект «Производительность труда».

**Подготовка (обучение)** – совокупность теоретических, интерактивных и практических (в т.ч. стажировка) методов подготовки сотрудников РЦК к реализации самостоятельных проектов.

**Предприятие-участник** – предприятие, заключившее Соглашение о взаимодействии при реализации мероприятий Национального проекта с региональным органом исполнительной власти в Республике Крым, реализующее мероприятия Регионального проекта при поддержке РЦК.

**Региональный проект** – региональный проект «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» в Республике Крым.

**Порядок** – порядок проведения конкурсного отбора предприятий-участниковнационального проекта«Производительность труда и поддержка занятости» в рамках реализации регионального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» на право получения услуг (работ) по разработке, сопровождению и реализации программ повышения производительности труда.

**Услуги** - услуги (работы) по разработке, сопровождению и реализации программ повышения производительности труда Консультантом Предприятию.

**Федеральный проект** – федеральный проект «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» в рамках Национального проекта.

**ФЦК** – Автономная некоммерческая организация «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда»

**Предприятие** – предприятие-участник Национального проекта в рамках реализации Регионального проекта, которое претендует на участие в конкурсном отборе и которое прошло конкурсный отбор на получение услуг, рекомендованное ФЦК к реализации мероприятий Национального проекта самостоятельно.

**Фонд** – Некоммерческая организация «Крымский государственный фонд поддержки предпринимательства», осуществляющая конкурсный отбор Предприятий, закупку Консультантов и обеспечивающая финансовое сопровождение оказания услуг Консультантами Предприятиям.

**Конкурсная комиссия** – определяемая приказом директора Фонда рабочая группа по отбору Предприятий на право получения услуг последними.

**Конкурсный отбор** – отбор, осуществляемый Конкурсной комиссией в рамках настоящего порядка в отношении Предприятий на получение ими услуг.

**Консультант** – компания, прошедшая процедуру оценки и рекомендованная ФЦК для заключения договоров (контрактов) с Субъектами РФ и/или предприятиями-участниками федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» по оказанию всего комплекса или части направлений экспертной (консультационной, методологической) поддержки реализации программ повышения производительности труда, включенная в Перечень консультантов, размещенный на сайте ФЦК: <https://производительность.рф>, иной Консультант определенный на основании самостоятельно проведенного анализа рынка.

**Пакет документов** – определенный настоящим порядком перечень документов, предоставляемый Предприятием для участия в конкурсном отборе на получение услуг.

**Поток-образец** – результат оптимизации производственных и (или) вспомогательных процессов на базе сформированной инфраструктуры для развития производственной системы в рамках организационной, методологической, экспертно-аналитической и информационной поддержки программ повышения производительности труда на предприятиях. Поток-образец считается созданным, если по результатам работы по оптимизации процесса успешно реализованы мероприятия, позволившие одновременно достичь установленных результатов в части сокращения времени протекания процесса, сокращения запасов незавершенного производства и готовой продукции, повышения выработки в потоке-образце.

**Программа** – разработанная Консультантом Предприятию программа по повышению производительности труда в соответствии с методическими рекомендациями Автономной некоммерческой организации «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» в рамках заключенного трехстороннего Соглашения.

**Соглашение –** трехстороннее соглашение о предоставлении услуг, заключенное Фондом с Предприятием по результатам осуществления конкурсного отбора,
и с Консультантом по результатам осуществления закупки услуг Предприятию.

**Соглашение Предприятия с регионом** **–** соглашение о взаимодействии при реализации мероприятий национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» между Советом министров Республики Крым и Предприятием.

1. **Цели и задачи РЦК**

3.1. Основные цели РЦК:

- достижение целевого количества Предприятий-участников, реализующих мероприятия Регионального проекта в Республике Крым с поддержкой РЦК;

- достижение целевых значений прироста производительности труда на Предприятиях- участниках;

- достижение целевого количества обученных силами тренеров РЦК;

- достижение целевого количества реализованных проектов «Бережливое производство» на Предприятиях-участниках.

3.2. Для достижения поставленной цели РЦК реализует следующие задачи:

3.2.1. Реализация Регионального проекта в соответствии с требованиями паспорта национального проекта «Производительность труда» относящимся к сфере деятельности РЦК.

3.2.2. Реализация мероприятий по повышению производительности труда непосредственно на Предприятиях-участниках.

3.2.3. Организация обмена опытом в области повышения производительности труда между Предприятиями-участниками в Республике Крым.

3.2.4. Организация и проведение подготовки (обучения) сотрудников Предприятий-участников методам повышения производительности труда с использованием инструментов бережливого производства.

3.2.5. Мониторинг и анализ достижения целей Предприятиями-участниками.

3.2.6. Содействие в выполнении целевых государственных программ по развитию субъектов средних и крупных Предприятий-участников в Республике Крым.

3.3. Сотрудники РЦК выполняют следующие задачи в соответствии с ролями:

**Руководитель РЦК:**

1) вовлечение предприятий в национальный проект;

2) отбор предприятий для оказания поддержки силами РЦК;

3) обеспечение функционирования РЦК;

4) обеспечение ведения мониторинга проектов в Подсистеме СР;

5) работа с заявками на участие в Подсистеме СР;

6) развитие сотрудников РЦК;

7) реализация проектов «Бережливое производство» на Предприятиях участниках (опционально);

8) проведение подготовки (обучения) и площадочного обучения сотрудников Предприятий-участников (опционально);

9) вовлечение сотрудников Предприятий-участников в процесс изменений (опционально);

10) сопровождение проектов предыдущих периодов на фазе «Тиражирование и совершенствование» (опционально).

**Руководитель проекта с функционалом «Декомпозиция целей»:**

1. поддержка проведения декомпозиции целей на Предприятиях участниках до уровня цехов/участков;
2. методологическая поддержка в разработке ключевых показателей эффективности и определения ответственности;
3. внедрение информационных центров на Предприятиях-участниках;
4. передача и внедрение методологии по направлению поддержки «Декомпозиция целей».

**Руководитель проекта с функционалом «Управление проектами и изменениями»**:

1. планирование мероприятий по реализации проектов на Предприятиях-участниках согласно целям Федерального проекта;
2. мониторинг и контроль хода реализации проектов на Предприятиях участниках в подсистеме СР;
3. формирование отчетности по реализации проектов на Предприятиях-участниках;
4. создание и развитие проектных офисов на Предприятиях участниках;
5. проведение коммуникационных мероприятий с привлечением руководителей региона и предприятий (стартовые совещания, дни информирования, круглые столы, интервью и т.п.);
6. вовлечение сотрудников Предприятий-участников в культуру постоянных улучшений;
7. передача и внедрение методологии по направлению поддержки «Управление проектами и изменениями».

**Тренер РЦК:**

1) проведение подготовки (обучения) сотрудников Предприятий-участников национального проекта под управлением РЦК инструментам «Бережливого производства» в соответствии с методологией ФЦК;

2) планирование и организация обучения в рамках реализации Программы ППТ на Предприятиях-участниках;

3) ведение базы данных по обученным сотрудникам Предприятий-участников в модуле учета обученных подсистемы Обучение и в Подсистеме СР;

4) мониторинг качества обучения по анкетам обратной связи с тренингов.

# Основные этапы реализации Программы на предприятии

Реализация Программы на предприятии включает следующие фазы и этапы.

**4.1. Фаза 1. Развертывание Программы.**

Этап 1. Подготовка – начало за 16 недель до старта Программы;

Старт Программы – начало реализации проекта по оптимизации пилотного потока в соответствии с актом начала мероприятий;

Этап 2. Диагностика и планирование – 1-13 недели от старта Программы;

Этап 3. Внедрение – 14-26 недели от старта Программы.

## 4.2. Фаза 2. Тиражирование и совершенствование.

с 27 недели от старта Программы.

4.2.1. На фазе развертывания Программы предприятие-участник получает от РЦК адресную экспертную поддержку, включающую обучение сотрудников предприятия, подготовку внутренних тренеров, экспертную поддержку проекта по оптимизации пилотного потока, передачу методологии и сопровождение мероприятий по декомпозиции целей, выстраиванию системы управления эффективностью деятельности, внедрению инструментов визуального управления производством, проектному управлению, управлению изменениями.

4.2.2. На фазе тиражирования и совершенствования РЦК оказывает экспертную поддержку по официальному запросу предприятия-участника при наличии свободных ресурсов. При этом РЦК проводит мероприятия, направленные на оценку результативности реализации Программы по показателям, приведенным в п. 4.2.6., и в соответствии с рекомендациями по мониторингу.

4.2.3. Общая продолжительность Программы на предприятии составляет не менее 3-х лет, в течение которых предприятие должно обеспечить повышение производительности труда на 5 % (по отношению к предыдущему году) ежегодно в ходе реализации Программы соответственно.

4.2.4. Мероприятия по реализации Программы проводятся по следующим направлениям:

1. Оптимизация потоков по производству продукции и вспомогательных процессов;
2. Обучение;
3. Декомпозиция целей;
4. Управление проектами и изменениями.

4.2.5. Мероприятия Программы направлены на достижение предприятиями-участниками 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 самостоятельной деятельности предприятий-участников по повышению производительности труда и повышению эффективности производства в ходе реализации Программы и после ее завершения.

4.2.6. Результативность реализации Программы на предприятии оценивается через достижение следующих ключевых показателей:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Направление** | **№** | **Ключевой показатель** | **6 месяцев от старта Программы** | **12 мес.** | **24 мес.** | **36 мес.** |
| **Цели верхнего уровня** | 1 | Рост производительности труда | Цели установлены в форме «О предприятии в цифрах» | **+5 % к****предыдущему году** | **+5 % к****предыдущем у году** | **+5 % к****предыдущем у году** |
| 2 | Ускорение оборачиваемостизапасов | **-5 %** | **-10 %** | **-15 %** |
| **Оптимизация потоков/ процессов** | 3 | Охват потоков (по выручке) | не менее **10 %**(поток-образец) | не менее **30 %** | не менее **50****%** | не менее **80****%** |
| 4 | Охват функций, ед. | - | **2** | **10** | **15** |
| **Декомпозиция целей** | 5 | Внедрение инструментов декомпозиции целей и управлению эффективностью деятельности | Дерево целей (без оцифровки) Карты КПЭ (без оцифровки) | Бизнес-план Дерево целей с оцифровкой Карты КПЭ с оцифровкой | Оценка достижения предприятием целей в рамках национального проекта, премирование сотрудниковза достижениеи КПЭ | Оценка достижения предприятием целей в рамках национальног о проекта, премирование сотрудниковза достижение КПЭ |
| 6 | Внедрение инфоцентров | Инфоцентр предприятия | Инфоцентры цехов в пилотном потоке | Инфоцентры цехов и малых групп в **50 %** потоков | Инфоцентры цехов и малых групп в **80 %** потоков |
| **Обучение** | 7 | Количество уникально обученных сотрудников (силами РЦК/внутренних тренеров/дистанционного обучения), % | **10 %** | **20 %** | **50 %** | **80 %** |
| 8 | Подготовка и развитие тренеров на предприятии | Подготовлены **2**тренерапо **5** программам | Подготовлен **1**тренер по **3**дополнительны м программам | - | - |
| 9 | NPS обучения, проведенноговнутренними тренерами, % | - | **60** | **70** | **70** |
| **Управление проектами и изменениями** | 10 | Доля авторов ППУ среди сотрудников предприятия | - | **20 %** | **40 %** | **60 %** |
| 11 | Количество поданных предложений поулучшению на 1 сотрудника, шт. | - | **1** | **2** | **3** |
| 12 | Коэффициент качества ППУ (отношение кол-ва принятых ППУ к кол- ву поданных) | - | **60%** |
| 13 | Коэффициент внедрения ППУ (отношение количества реализованных кколичеству принятых) | - | **80 %** | **90 %** | **90 %** |
| 14 | Кол-во личных проектов уровня ГД, ГД-1, ГД-2,реализующих личные проекты | - | **3** проектапроект ГД -1 (по пр-ву) + 2 проекта ГД-1 (по функциям) | **1** проект у**80 %**руководителе й уровня ГД, ГД-1, ГД-2 | **2** проекта у**80 %**руководителе й уровня ГД, ГД-1, ГД-2 |
| 15 | Уровень вовлеченности в Программу повышения производительноститруда | - | **50 %**участников Программы | **60 %**участников Программы | **70 %**сотрудников предприятия |
| 16 | Реализация Программы повышения производительности труда | Создан проектный офис.Утверждена Программа повышения производительности труда, охватывающая всенаправления. | На предприятии реализован системный мониторинг реализации и оценки результативности Программы |

## 4.3. Схема реализации Программы на предприятии

* старт программы – начало реализации проекта по оптимизации пилотного потока согласно акту начала мероприятий

# 4.4. Мероприятия Программы

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Мероприятие** | **Сроки** | **Ответственный на предприятии** | **Ответственный на РЦК** | **Краткое описание мероприятия** | **Краткое описание ожидаемого результата** | **Ссылка на доп. материалы** |
| **Ключевые организационные вехи Программы** |
| 0.1 | Подача заявки на участие на ИТ- платформе производительность.рф | за 16 недель до старта Программы (или ранее) | Генеральный директор | Эксперт(по декомпозиции целей) | Предприятие после регистрации на ИТ-платформе производительность.рф заполняет заявку «Стать участником». Предприятие при подаче заявки на ИТ-платформе прикладывает сканированную копию подписанного оригинала заявки.РЦК проверяет соответствие предприятия условиям, установленным для участия в Национальном проекте, и определяет возможность оказания поддержки.РЦК планирует дату очного отбора предприятия, выбора пилотного потока и согласует ее с предприятием. | Заявка на участие размещена на ИТ- платформе производительность.РФ. Приложена сканированная копия оригиналаСогласована дата посещения предприятия для очного отбора ивыбора пилотного потока. | МР «Отбор предприятий для участия в федеральном проекте«Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях». |
| 0.2 | Подписание соглашения о сотрудничестве между РЦК и предприятием- участником | за 9 недель до старта Программы | Генеральный директор | Заместитель генерального директора по управлению операционной эффективностью; эксперт (по мониторингу); отдел юридической поддержки | РЦК информирует Региональное министерство о результатах отбора и необходимости согласования отобранных предприятий и формата поддержки. Региональное министерство сообщает РЦК о результатах согласования и заключает соглашение с предприятием, если оно не было заключено ранее.РЦК направляет на предприятие типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта«Производительность труда» федерального и регионального проектов «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» (далее – Соглашение), подписанное со своей стороны.Предприятие подписывает Соглашение со своей стороны и направляет 1 экземпляр в адрес РЦК. | Типовое соглашение о сотрудничестве подписано предприятием и РЦК | Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта«Производительность труда и поддержка занятости» федерального и регионального проектов «Адресная поддержка повышения производительности труда напредприятиях» |
| 0.3 | Закрепление ответственности за направления реализации Программы на предприятии | за 5 недель до старта Программы | Генеральный директор | Эксперт (по операционной эффективности) | В рамках отбора предприятия проводится коммуникация с генеральным директором предприятия по формированию команды для реализации Программы на предприятии, разъяснению роли высшего руководства и выбору кандидатуры руководителя Программы от предприятия. Предприятие определяет ответственных за реализацию мероприятий по направлениям Программы и разрабатывает проект распорядительного документа о назначении ответственных лиц за реализацию Программы на предприятии. Проект документа направляется на согласование эксперту (по операционной эффективности) по электронной почте.Эксперт (по операционной эффективности) РЦК проводит интервью с кандидами в рабочую группу и согласовывает проект документа по электронной почте.Предприятие утверждает распорядительный документ вустановленном на предприятии порядке. Предприятие направляет копию распорядительного документа о закреплении ответственности по направлениям в адрес РЦК. | Утвержден приказ о назначении ответственных лиц за реализацию Программы на предприятии  | - |
| 0.4 | Согласование формы«О предприятии в цифрах» | 3 неделя от старта Программы | Генеральный директор, Заместители генерального директора по производству, по управлению персоналом | Эксперт (по декомпозиции целей) | Предприятие в соответствии с заключенным Соглашением заполняет форму предоставления данных «О предприятии в цифрах» и направляет электронную копию подписанной формы в адрес РЦК с приложением документов, подтверждающих расчет показателей производительности труда за предыдущий период (либо загружает документы через ИТ-платформу).Эксперт (по декомпозиции целей) РЦК проверяет корректность заполнения формы, оценивает соответствие прогноза предприятия по приросту производительности труда целям Национального и Федерального проектов. При необходимости эксперт (по декомпозиции целей) РЦК запрашивает у предприятия дополнительную информацию, связанную с прогнозом прироста производительности труда.РЦК формирует карточку «О предприятии в цифрах» и публикует карточку на ИТ-платформе. В случае несогласия предприятия с публикацией РЦК использует данные только дляанализа информации. | Форма «О предприятии в цифрах» согласована | Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта«Производительность труда» федерального и регионального проектов «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» |
| 0.5 | Согласование формы«О проекте в цифрах» | 12 неделя от старта Программы | Ответственный по направлению«Оптимизация потоков», Руководитель проекта | Эксперт (по операционной эффективности) | Предприятие в соответствии с заключенным Соглашением о сотрудничестве заполняет форму предоставления данных «О проекте в цифрах», согласовывает с экспертом (по операционной эффективности) и направляет электронную копию подписанной формы в адрес РЦК.При необходимости РЦК запрашивает у предприятия дополнительную информацию, связанную с расчетом показателей проекта.РЦК формирует отчет «О проекте в цифрах» и публикует отчет на ИТ-платформе. В случае несогласия предприятия с публикацией РЦК использует данные только для анализа информации. | Форма «О проекте в цифрах» согласована и направлена в РЦК | Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта«Производительность труда» федерального и регионального проектов «Адресная поддержка повышения производительноститруда на предприятиях» |
| 0.6 | Подписание Протокола выполнения мероприятий по Соглашению о сотрудничестве | 26 неделя от старта Программы | Генеральный директор | Заместитель генерального директора по управлению операционной эффективностью | Эксперт (по операционной эффективности) формирует проект протокола и направляет на предприятие для подписания.Предприятие и РЦК подписывают протокол, в котором фиксируют:* выполнение мероприятий;
* достижение результатов в пилотном потоке;
* достижении целевого уровня развития производственной системы на предприятии и признание пилотного потока потоком-образцом для предприятия (критерии и методика

оценки уровня развития производственной системы целевой уровень развития производственной системы признается достигнутым при достижении итоговой оценки не менее 21 балла), поток признается образцом придостижении целевого уровня развития производственной системы и достижении запланированных результатов по результатам проекта;* информацию о лучших практиках (типовых решениях), адаптированных под индивидуальные производственные условия и внедренных на базе предприятия при реализации мероприятий;
* открытие дополнительных проектов;
* достаточность реализованных совместно с РЦК мероприятий для дальнейшей самостоятельной работы предприятия и достижения целей Программы.
 | Подписан протокол между предприятием и РЦК | Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта«Производительность труда» федерального и регионального проектов «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» |
| 0.7 | Направление отчетности, подтверждающей расчет показателей производительности труда | Ежегодно до 25 апреля года, следующего за отчетным. | Руководитель проектного офиса; Генеральный директор | - | Предприятие в соответствии с заключенным Соглашением о сотрудничестве направляет документы (электронные копии), подтверждающие расчет показателей производительности труда, в адрес РЦК. | Отчетность, подтверждающая расчет показателей производительности труда, направлена в РЦК | Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта«Производительность труда» федерального и регионального проектов «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» |
| 0.8 | Проведение самооценки развития производственной системы | 27-28 неделя, далее 2 раза в год (июнь, декабрь) | Руководитель проектного офиса | - | Руководитель проектного офиса проводит внутренний аудит развития производственной системы. При проведении внутреннего аудита по каждому направлению оценивается:* достижение ключевых показателей Программы на предприятии;
* выполнение требований, установленных критериями развития производственной системы.

По результатам аудита формируется отчет, который утверждается генеральным директором и направляется в РЦК. При недостижении показателей формируются планы дополнительных мероприятий в установленном на предприятии порядке | Проведена самооценка развития производственной системы. Отчет по результатам самооценки утвержден генеральным директором и направлен в РЦК.Сформированы планы дополнительных мероприятий при недостижении целевых показателей по направлениям |  |
| 0.9 | Проведение оценки экономического эффекта от реализации мероприятий по повышению производительности труда | 22-24 неделя | Руководитель финансово- экономического блока предприятия; Руководитель проекта в потоке | Эксперт (по операционной эффективности) | Руководитель проекта в пилотном потоке при поддержке эксперта РЦК проводит оценку экономического эффекта от реализации мероприятий по повышению производительности труда в рамках проекта по оптимизации пилотного потока.Руководитель финансово-экономического блока предприятия предоставляет необходимые для расчета экономического эффекта данные и согласовывает оценку экономического эффекта в установленном на предприятии порядке. | Проведена оценка экономического эффекта от реализации мероприятий по повышению производительности труда в рамках проектов по оптимизации пилотного потока. Отчетнаправлен в РЦК. | МР «Оценка экономического эффекта от реализации мероприятий по повышению производительности труда» |

|  |
| --- |
| **Мероприятия по направлению «Декомпозиция целей»** |
| 1.1 | Разработка дерева целей | От -2 недели до 6 недели со старта Программы | Ответственный за направление«Декомпозиция целей»; Рабочая группа по декомпозиции целей; Генеральный директор | Эксперт (по декомпозиции целей) | По результатам прохождения обучения руководителей предприятия по курсу «Декомпозиция целей» ответственный за направление «Декомпозиция целей» при поддержке заместителя генерального директора по экономике и финансам и непосредственном содействии руководителей предприятия разрабатывает дерево целей предприятия.В дереве целей явным образом выделяются показатели, влияющие на рост производительности труда и ответственные за них руководители.Ответственный за направление «Декомпозиция целей» отправляет дерево целей на согласование эксперту (по декомпозиции целей) РЦК.Эксперт (по декомпозиции целей) согласовывает проект дерева целей.Генеральный директор предприятия утверждает дерево целейпредприятия распорядительным документом в установленном на предприятии порядке. | Дерево целей согласовано экспертом (по декомпозиции целей) РЦК и утверждено руководителем предприятия. | Методика расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации;МР «Формирование и применение инструментов декомпозиции целей». |
| 1.2 | Разработка карт КПЭ руководителей предприятия | 6-14 неделя от старта Программы | Ответственный за направление«Декомпозиция целей»; Руководители предприятия до уровня начальников цехов/отделов; Руководитель финансово- экономического блока; Генеральный директор | Эксперт (по декомпозиции целей) | Руководители предприятия (рекомендуется до уровня начальников цехов/отделов, минимум до уровня заместителей генерального директора) разрабатывают карты КПЭ на основании дерева целей, проектов, реализуемых на предприятии, ключевых функциональных обязанностей.В соответствии с распределением ответственности за показатели дерева целей (см. пункт 1.2) в составе КПЭ руководителей отражаются показатели, влияющие на цели по производительности труда предприятия.Ответственный за направление «Декомпозиция целей» при поддержке заместителя генерального директора по экономике и финансам осуществляет методологическую поддержку разработки карт КПЭ и согласование карт КПЭ с экспертом (по декомпозиции целей) РЦК.Генеральный директор предприятия утверждает карты КПЭ руководителей распорядительным документом в установленном на предприятии порядке. | Индивидуальные показатели эффективности руководителей (карты КПЭ) согласованы экспертом (по декомпозиции целей) РЦК и утверждены руководителем предприятия. | МР «Управление эффективностью деятельности». |
| 1.3 | Внедрение системы премирования по результатам выполнения КПЭ | 11-24 неделя | Ответственный за декомпозицию целей; Заместитель генерального директора по управлению персоналом; Генеральный директор | - | Ответственный за декомпозицию целей совместно с заместителем генерального директора по управлению персоналом разрабатывают Положение о премировании по результатам выполнения КПЭ, где прописывают основные принципы процесса целеполагания, оценки и премирования по КПЭ.Генеральный директор предприятия утверждает Положение о премировании распорядительным документом в установленном на предприятии порядке. | Положение о премировании утверждено и введено в действие на предприятии. | МР «Премирование работников предприятий- участников» |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.4 | Создание информационного центра предприятияСоздание информационного центра предприятия | 6-15 неделя | Ответственный за направление«Декомпозиция целей»; Генеральный директор | Эксперт (по операционной эффективности) | Ответственный за направление «Декомпозиция целей» после прохождения обучения по курсу «Эффективный инфоцентр»:* разрабатывает макет информационного центра предприятия, определяет место размещения, перечень показателей управления и форматы их представления, ответственных за актуализацию показателей, проект регламента работы информационного центра предприятия;
* проводит согласование показателей и форматов представления данных с функциональными руководителями предприятия; по результатам согласования макет дорабатывается, неурегулированные разногласия фиксируются;
* утверждает макет ифоцентра и регламент работы у генерального директора, снимает неурегулированные разногласия;
* обеспечивает создание информационного центра предприятия согласно макету.
* Ответственные за актуализацию показателей осуществляют наполнение инфоцентра данными согласно утвержденному макету.

Эксперт (по операционной эффективности) оказывает методологическую поддержку непосредственно на предприятии. | Регламент работы информационного центра предприятия согласован с РЦК и утвержден генеральным директором. Создан информационный центр предприятия. | МР «Формирование и внедрение информационных центров». |
| 1.5 | Проведение совещаний в информационном центре предприятия | Еженедельно начиная с 10-й недели | Ответственный за направление«Декомпозиция целей»; Ответственные за актуализацию показателей инфоцентра; Генеральный директор | - | 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.

Ответственный за направление «Декомпозиция целей» оказывает методологическую поддержку ответственным за актуализацию показателей в информационном центре предприятия.В ходе проведения совещаний состав информации в инфоцентре может быть изменен (адаптирован) под потребности системы управления предприятием.При необходимости эксперт (по операционной эффективности) РЦК оказывает операционную поддержку непосредственно на предприятии. | Проводятся совещания руководителей в информационном центре предприятия (еженедельно с 10 недели согласно утвержденному регламенту работы информационного центра).Все данные в информационном центре актуальны (постоянно) | МР «Формирование и внедрение информационных центров». |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.6 | Актуализация дерева целей | Ежегодно (в рамках цикла планирования на предприятии) | Ответственный за направление«Декомпозиция целей»; Руководитель финансово- экономического блока; Генеральный директор | - | Предприятие актуализирует (при необходимости) бизнес-план на следующий отчетный период учитывая целевые показатели Программы по повышению производительности труда.Ответственный за направление «Декомпозиция целей» совместно с ответственными за показатели руководителями актуализирует дерево целей предприятия.Генеральный директор предприятия утверждает Дерево целей на следующий отчетный период в установленном на предприятии порядке. | Актуализировано и утверждено дерево целей предприятия | Методика расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации;МР «Формирование и применение инструментов декомпозициицелей». |
| 1.7 | Актуализация карт КПЭ | Ежегодно (в рамках цикла планирования на предприятии) | Ответственный за направление«Декомпозиция целей»; Руководитель финансово- экономического блока; Генеральный директор | - | Руководители предприятия до уровня начальников цехов/отделов при непосредственной поддержке ответственного за направление «Декомпозиция целей», актуализируют карты КПЭ на базе утвержденного генеральным директором Дерева целей, целевых показателей Программы на предприятии, бизнес- плана на следующий отчетный период и других стратегических и операционных планов.Генеральный директор предприятия утверждает карты КПЭ руководителей распорядительным документом в установленном на предприятии порядке. | Разработаны и утверждены индивидуальные показатели эффективности (карты КПЭ) | МР «Управление эффективностью деятельности». |
| 1.8 | Создание информационных центров подразделений, стендов (панелей) визуального управления на уровне малых групп | В сроки согласно утвержденному плану графику. | Ответственный за направление«Декомпозиция целей»; Проектный офис; Руководители подразделений предприятия | - | Ответственный за направление «Декомпозиция целей» совместно с созданным на предприятии проектным офисом разрабатывает (или актуализирует) план график внедрения инструментов визуального управления, обеспечивая:* создание инфоцентров уровня подразделений (производств, цехов или участков) в потоках и в сроки согласно утвержденному плану по охвату потоков предприятия;
* создание стендов (панелей) малых групп (бригад или смен) в потоках и в сроки согласно утвержденному плану по охвату потоков предприятия;
* взаимосвязь инфоцентров различных уровней (в т.ч. агрегацию показателей в инфоцентре верхнего уровня);
* стандартизацию методов визуализации данных в инфоцентрах всех уровней.

Генеральный директор предприятия утверждает план график внедрения инструментов визуального управления распорядительным документом в установленном на предприятии порядке.Руководители подразделений предприятия обеспечивают реализацию плана графика внедрения инструментов визуального управления.Руководители (владельцы инфоцентров) на основе регламента работы информационного центра проводит совещания, в ходекоторых: заслушиваются отчеты ответственных по результатам операционной деятельности; проводится анализ достижения целевых показателей цеха, участка, малой группы; контролируется исполнение решений; и т.д.Ответственный за декомпозицию целей оказывает методологическую поддержку ответственным за заполнение данных в информационном центре цеха/участка, малой группы. | Созданы информационные центры подразделений Созданы стенды (панелей) визуального управления на уровне малых групп | МР «Формирование и внедрение информационных центров». |
| **Мероприятия по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции»** |
| 2.1 | Выбор пилотного потока с целью создания потока образца | за 13 недель до старта Программы на предприятии | Генеральный директор | Эксперт (по операционной эффективности) | Эксперт (по операционной эффективности) РЦК при очном отборе предприятия доводит и разъясняет критерии выбора пилотного потока.Руководитель предприятия предлагает вариант пилотного потока.Эксперт (по операционной эффективности) РЦК проводит обход пилотного потока, подтверждает или не подтверждает выбор пилотного потока. | Выбран пилотный поток в соответствии с критериями. Чек-лист направлен в РЦК | МР «Отбор предприятий для участия в Федеральном проекте«Адресная поддержка повышения производительности труда напредприятиях». |
| 2.2 | Открытие проекта по оптимизации пилотного потока | 1-6 неделя со старта Программы | Руководитель проекта, Ответственный по направлению«Оптимизация потоков» | Эксперт (по операционной эффективности) | Предприятие в рамках мероприятия 0.3 формирует состав рабочей группы проекта.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 операционной эффективности) РЦК согласовывает карточку проекта.Предприятие утверждает карточку проекта распорядительным документом в установленном на предприятии порядке, направляет копию в РЦК | Организован информационный стенд проекта по оптимизации пилотного потока; Подготовлена и утверждена карточка проекта по оптимизации пилотного потока; | МР «Формирование проектного офиса на предприятиях - участниках проекта»; МУ «Реализация проектов по улучшению»,МР «Анализ процесса на макроуровне (SIPOC)» |
| 2.3 | Внедрение производственного анализа в пилотном потоке | 3-6 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению«Оптимизация потоков» | Эксперт (по операционной эффективности) | 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;Ведетсяпроизводственный анализ на выбранных операциях. | МУ«Производственный анализ» |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.4 | Картировние текущего состояния пилотного потока | 1-5 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению«Оптимизация потоков» | Эксперт (по операционной эффективности) | 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.Рабочая группа проводит обследование всех операций и структурирует всю собираемую информацию.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.).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 и др.).Рабочая группа переводит карту потока текущего состояния в электронный вид с целью сохранения информации и возможности ее передачи и направляет в РЦК, управление мониторинга.Эксперт (по операционной эффективности) оказывает методологическую поддержку картирования текущего состояния потока. | Составлена укрупненная карта потока текущего состояния;Разработана диаграмма«Спагетти» для текущего состояния; Сформирована карта потока текущего состояния, определены узкие места потока. Карта потока текущего состояния переведена в электронный вид; | МУ «Составление карт потоков и процессов»;«Реализация проектов по улучшению»;МР «Показатели проектов повышения производительности труда» |
| 2.5. | Создание эталонного участка (этап 1) | 6-13 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению«Оптимизация потоков» | Эксперт (по операционной эффективности) | Эксперт (по операционной эффективности) РЦК совместно с рабочей группой проекта определяет участок для создания эталонного участка применения инструментов бережливого производства, формирует требования к эталонному участку и определяет сроки и состав мероприятий по созданию эталонного участка. Мероприятия распределяются на 2 этапа:* этап 1. Мероприятия со сроком завершения не позже 12 недели от старта Программы, направленные, в первую очередь, на внедрение инструментов бережливого производства (стандартизированная работа, производственный анализ, 5С);
* этап 2. Мероприятия со сроком завершения не позднее сроков реализации проекта в пилотном потоке, направленные (при актуальности) на дополнительное оснащение участка-образца с учетом закупок.

Эксперт (по операционной эффективности) РЦК совместно с рабочей группой включает мероприятия по созданию эталонного участка в общий план-график реализации проекта по оптимизации пилотного потока.Ответственный по направлению «Оптимизация потоков» предприятия обеспечивает выполнение мероприятий по созданию эталонного участка и совместно с рабочей группой проекта поэтапно предъявляет созданный эталонный участокруководителю предприятия. | Определен участок для создания эталонного участка бережливого производства, определены сроки и состав мероприятий (9 неделя);Реализованы мероприятия по созданию эталонного участка (13 неделя) | Требования к эталонному участку приведены в приложении 3. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.6 | Создание эталонного участка (этап 2) | 14-25 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению«Оптимизация потоков» | Эксперт (по операционной эффективности) | Ответственный по направлению «Оптимизация потоков» предприятия обеспечивает выполнение мероприятий по созданию эталонного участка (этап 2) и совместно с рабочей группой проекта предъявляет созданный эталонный участок руководителю предприятия | Реализованы мероприятия по созданию эталонного участка (Этап 2) | Требования к эталонному участку  |
| 2.7 | Определение идеального и целевого состояния пилотного потока | 7-9 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению«Оптимизация потоков» | Эксперт (по операционной эффективности) | Рабочая группа проекта изучает лучшие практики организационного и технологического уклада в компании/группе компаний/ отрасли.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. 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.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.).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 и др.).Эксперт (по операционной эффективности) оказывает методологическую поддержку в определении идеального ицелевого состояния пилотного потока. | Разработана карта идеального состояния, определен перечень проблем. Карта потока идеального состояния переведена в электронный вид; Разработана диаграмма Спагетти и карта потока целевого состояния.Карта потока целевого состояния переведена в электронный вид; | МР «Составление карт потоков и процессов»,«Диаграмма выбора»,«Показатели проектов повышения производительности труда», МУ«Реализация проектов по улучшению» |
| 2.8 | Утверждение (уточнение) целей проекта | 10 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению«Оптимизация потоков» | Эксперт (по операционной эффективности) | 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».Эксперт (по операционной эффективности) РЦК согласовывает карточку проекта.Предприятие утверждает обновленную карточку проекта распорядительным документом в установленном напредприятии порядке и направляет утвержденную карточку проекта в РЦК. | Утверждены цели проекта, актуализирована карточка проекта по оптимизации пилотного потока | МУ «Реализация проектов по улучшению» |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.9 | Разработка плана- графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока | 8-10 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению«Оптимизация потоков» | Эксперт (по операционной эффективности) | Рабочая группа проекта по оптимизации пилотного потока проводит:* оценку результативности всех мероприятий по решению проблем в потоке;
* оценку влияния мероприятий на другие процессы;
* оценку влияния мероприятий на сотрудников;
* определение ответственных за реализацию мероприятий и сроков реализации.

Рабочая группа согласовывает мероприятия. С этой целью проводятся:* совещания с представителями специализированных подразделений, к сфере компетенций которых относится то или иное предлагаемое мероприятие;
* сессии по анализу видов и последствий отказов.

В результате данных совещаний и сессий могут разрабатываться дополнительные мероприятия, необходимые для минимизации возможных рисков.Рабочая группа в проекте плана-графика указывает статус мероприятий:* мероприятие согласовано (указывается перечень согласующих);
* мероприятие согласовано/ не согласовано с особым мнением (указывается причина не согласования, особое мнение согласующего).

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. Эксперт (по операционной эффективности) оказывает методологическую поддержку в разработке плана-графика мероприятий по достижению целевого состояния пилотного потока, в разработке перечня мероприятий в частикоммуникаций, мотивации и подготовки сотрудников. | Сформирован план- график мероприятий по достижению целевого состояния пилотного потока, включая мероприятия по коммуникациям, мотивации и подготовки сотрудников. Проведено согласование мероприятий со службами предприятия | МУ «Реализация проектов по улучшению», МР«Анализ видов и последствий отказов (FMEA)» |
| 2.10 | Защита плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока | 11 неделя | Ответственный по направлению«Оптимизация потоков»; Руководитель проекта; Генеральный директор | Эксперт (по операционной эффективности) | Рабочая группа проекта по оптимизации пилотного потока размещает на стенде проекта результаты этапа «Диагностика и планирование»:* 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 мероприятия
* 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
 | На стенде проекта размещены результаты этапа «Диагностика»; Проведена защита плана- графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока, план- график мероприятий утвержден. | МУ «Реализация проектов по улучшению» |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | процессов, направленных на достижение целей пилотного потока и предприятия.Ответственный по направлению «Оптимизация потоков» предприятия организует защиту результатов этапа «Диагностика и планирование» перед генеральным директором предприятия. 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.В результате проведения защиты формируется и утверждается итоговый план-график мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока.Руководитель проекта направляет утвержденный план-график мероприятий в РЦК.Эксперт (по операционной эффективности) оказывает методологическую поддержку в проведении защиты плана-графика мероприятий по достижению целевого состояния пилотного потока. |  |  |
| 2.11 | Мониторинг реализации плана по достижению целевого состояния в пилотном потоке и достижения целевых показателей | 12-24 неделя (не реже 1 раза в неделю) | Руководитель проекта, Ответственный по направлению«Оптимизация потоков» | Эксперт (по операционной эффективности) | 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 «Оптимизация потоков» и руководство предприятия об отклонениях в графике и мерах по снижению отклонений.Руководитель проекта обеспечивает мониторинг достижения целевых показателей потока, своевременно информирует ответственного по направлению «Оптимизация потоков» и руководство предприятия о рисках недостижения целей проекта и мерах по снижению рисков. Эксперт (по операционной эффективности) РЦК проводит периодический мониторинг выполнения мероприятий и при выявлении рисков недостижения целей проекта оказывает поддержку в анализе причин отклонений от достижения целей и выработкедополнительных мероприятий и их реализации. | Заполнен статус в графике мероприятий по оптимизации потока, проведен анализ причин отклонений | МУ «Реализация проектов по улучшению» |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.12 | Разработка плана по охвату (вовлечению) ключевых потоков предприятия | 20-25 неделя | Ответственный по направлению«Потоки»; Генеральный директор | Эксперт (по операционной эффективности) | Ответственный по направлению «Оптимизация потоков«разрабатывает план по охвату (вовлечению) в Программу всех потоков предприятия на 3 года. При разработке плана, в т.ч. может проводиться:* прогноз результатов проекта по оптимизации пилотного потока (как ориентир по приросту производительности в потоке);
* группировка (ранжирование) ключевых продуктов предприятия по доле в выручке и по доле в прибыли, прогноз изменения долей по ключевым продуктам;
* определение предварительных целей и подходов к повышению производительности труда по каждому ключевому продукту.
* прогноз достижения целей Программы (10-15-30 % прироста производительности за 1-2-3 года реализации Программы соответственно) за счет оптимизации продуктовых потоков и определение необходимости (дефицита) дополнительных мероприятий для достижения целей Программы.

План по вовлечению в Программу всех потоков предприятияутверждается в установленном на предприятии порядке и направляется в РЦК. | Разработан и утвержден план по вовлечению в Программу всех потоков предприятия | - |
| 2.13 | Закрытие проекта по оптимизации пилотного потока | 25 неделя | Ответственный по направлению«Оптимизация потоков»; Руководитель проекта; Генеральный директор | Эксперт (по операционной эффективности) | 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 предприятия. Эксперт (по операционной эффективности) РЦК предоставляет отчет о реализации проектав базу знаний РЦК. | 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 | МУ «Реализация проектов по улучшению» |
| 2.14 | Реализация проектов по оптимизации потоков по производству продукции | 26-52 неделя, далеекаждые 6 месяцев | Ответственный по направлению«Оптимизация потоков»; Руководители проектов по оптимизации потоков; Проектный офис; | - | Проектный офис инициирует открытие проектов согласно утвержденному плану по вовлечению в Программу ключевых потоков предприятия, разрабатывает предложения по назначению руководителей проектов и согласовывает с ответственным по направлению «Оптимизация потоков».Генеральный директор утверждает открытие проектов и проводит прием результатов проектов.Руководители проектов обеспечивают реализацию проектов согласно методологии, переданной РЦК.Проектный офис обеспечивает оперативный контроль хода реализации проектов. | Реализованы/реализуются проекты по оптимизации потоков согласно плану по вовлечению в Программу ключевых потоков предприятия | - |

|  |
| --- |
| **Мероприятия по направлению «Обучение»** |
| 3.1 | Стартовое совещание на модельном предприятии | за 4 недели до старта Программы на предприятии | Генеральный директор, Заместитель по производству | Эксперт (по обучению) | РЦК организует на модельном предприятии (предприятии- образце по внедрению бережливого производства) стартовое совещание для предприятий «следующей волны» и информирует руководителей предприятий о реализации проектов по оптимизации процессов на модельном предприятии и демонстрирует практику внедрения производственной системы на модельном предприятии.Участники от предприятия (не более двух руководителей): руководитель предприятия (личное участие обязательно) и заместитель руководителя предприятия по производству принимают участие в Стартовом совещании. | Руководители предприятия приняли участие в стартовом совещании на модельном предприятии | - |
| 3.2 | Стажировка на предприятии«предыдущей волны» | от -9 до -1 недели до старта Программы (фактическая продолжительность до 16 рабочих дней, из них до 10 рабочих дней на принимающем предприятии в течение периода стажировки) | Генеральный директор | Эксперт (по операционной эффективности) | Эксперт (по операционной эффективности) РЦК при посещении (очном отборе) предприятия доводит и разъясняет необходимость прохождения стажировки сотрудниками предприятия (1 чел. на 500 чел. численности предприятия, но не более 3-х стажеров): практическое обучение методологии реализации Программы, ознакомление с результатами проекта на другом предприятии.Предприятие определяет состав стажеров и доводит до сведения эксперта (по операционной эффективности) РЦК, направляет стажеров для прохождения стажировки с отрывом от основного места работы.Стажеры проходят обучение на Фабрике процессов РЦК (при наличии в регионе сертифицированной РЦК Фабрики процессов), проходят дистанционное обучение и стажировку на принимающем предприятии. Результат стажировки – выполнение итогового задания на своем предприятии.Эксперт (по операционной эффективности) РЦК определяет сроки и место проведения стажировки и информирует предприятие, организовывает прохождение стажировки сотрудников предприятия на предприятии «предыдущей волны».Продолжительность стажировки до 10 рабочих дней на принимающем предприятии. | Стажеры прошли стажировку на предприятии«предыдущей волны и включены в состав рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока | - |
| 3.3 | Обучение руководителей предприятия по курсу«Декомпозиция целей» | За 3 недели до старта Программы | Ответственный за направление«Обучение» | Эксперт (по обучению) | РЦК 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 РЦК, осуществляющих поддержку декомпозиции целей.В обучении принимают участие - генеральный директор (обязательное участие), директор по финансам (обязательноеучастие) и сотрудник предприятия, отвечающий за разработку дерева целей предприятия. | Проведено обучение руководителей предприятия инструментам декомпозиции целей | - |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.4 | Обучение руководителей предприятия по курсу «Эффективный информационный центр» | За 3 недели до старта Программы | Ответственный за направление«Обучение» | Эксперт (по обучению) | РЦК организует и проводит обучение руководителей предприятия инструментам эффективной визуализации данных на информационном центре и целям внедрения информационных центров на различных уровнях управления предприятием. В ходе обучения ставится задача по внедрению инфоцентра предприятия, выдаются контакты экспертов РЦК, осуществляющих поддержку внедрения инфоцентров.В обучении принимают участие - генеральный директор (обязательное участие), заместитель генеральныхдиректоров/начальник цеха, сотрудник предприятия, который будет ответственным за внедрение информационных центров. | Проведено обучение руководителей предприятия инструментам эффективной визуализации данных | - |
| 3.5 | Обучение рабочей группы проекта |  |  |  |  |  |  |
| 3.5.1 | Обучение рабочей группы проекта (модуль 1) | -1 неделя до старта Программы | Руководитель проекта, Ответственный по направлению«Обучение» | Эксперт (по обучению) | РЦК организует и проводит обучение рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока.Обязательные курсы:Основы бережливого производства; Реализация проекта по улучшению; 5С;Картирование; Производственный анализ.Предприятие предоставляет доступ к производственным площадкам для выполнения практических заданий тренеру и участниками обучения. | Проведено обучение рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока | - |
| 3.5.2 | Обучение рабочей группы проекта (модуль 2) | 5 неделя | Руководитель проекта, Ответственный по направлению«Обучение» | Эксперт (по обучению) | РЦК организует и проводит 2-х дневное обучение рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока.Обязательный курс:Стандартизированная работа;Дополнительные курсы (2 тренинга из 3 на выбор): СМЕД; ОЕЕ;Автономное обслуживание.Предприятие предоставляет доступ к производственным площадкам для выполнения практических заданий тренеру и участниками обучения.На обучении по курсам «СМЕД» и «Автономное обслуживание» допускается приглашать функциональных специалистов, связанных с ремонтом и обслуживанием оборудования или проведением переналадок оборудования. | Проведено обучение рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока | - |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.6 | Подготовка внутренних тренеров предприятия |  |  |  |  |  |  |
| 3.6.1 | Анкеты кандидатов на роль внутреннего тренера направлены в РЦК | 2 неделя | Ответственный за направление«Обучение»; кандидаты | Эксперт (по обучению) | Предприятие определяет кандидатов (2-3 человека) на роль внутреннего тренера в соответствии с критериями отбора, заполняет анкеты и направляет анкеты в блок «Обучение» РЦК | Кандидаты на внутренних тренеров предприятия направили анкеты | МР «Отбор, подготовка и сертификация внутренних тренеров» |
| 3.6.2 | Проведен отбор кандидатов на роль внутреннего тренера | 4 неделя | Ответственный за направление«Обучение»; кандидаты | Эксперт (по обучению) | Эксперт (по обучению) РЦК согласовывает решение по выбору кандидатов, приглашает кандидатов на очный этап отбора (централизованно на площадке РЦК или дистанционно).Предприятие направляет кандидата на роль тренера в РЦК для прохождения отбора.Эксперт (по обучению) РЦК по результатам выступления принимает решение о возможности включения кандидатов в программу подготовки внутренних тренеров.В случае отказа кандидата принять участие в отборе в назначенные даты участия предприятие проводит заменукандидата на роль тренера. | Проведен очный отбор, согласованные кандидаты включены в программу подготовки внутренних тренеров | МР «Отбор, подготовка и сертификация внутренних тренеров» |
| 3.6.3 | Передача программ и прохождение тренинга тренеров | 6 неделя | Ответственный за направление«Обучение»; кандидаты | Эксперт (по обучению) | РЦК проводит передачу программ обучения на площадке, определенной РЦК (проведение тренингов, методический разбор тренингов и т.п.) по программам:* Основы бережливого производства;
* Реализация проекта по улучшению;

- 5С;* Картирование;
* Производственный анализ,

РЦК проводит специализированный тренинг тренеров. Предприятие направляет кандидата на роль тренера в РЦК на передачу программ и прохождение тренинга тренеров.Кандидат на роль тренера принимает участие во всех запланированных мероприятиях по передаче программ и прохождению тренинга тренеров в согласованные даты.В случае переноса прохождения передачи программ и прохождения тренинга тренеров на 1 раза предприятие проводит замену кандидата на роль тренера | Проведен специализированный тренинг тренеров силами РЦК, проведена передача программ обучения (модуль 1) | МР «Отбор, подготовка и сертификация внутренних тренеров» |
| 3.6.4 | Сертификация внутреннего тренера предприятия. | 12 неделя | Ответственный за направление«Обучение»; кандидаты | Эксперт (по обучению) | Предприятие обеспечивает условия для проведения пилотного тренинга по каждой переданной программе внутренними тренерами.Кандидат на роль внутреннего тренера дополняет переданные РЦК учебные материалы примерами (фото, видео и пр.) с предприятия, проводит не менее 1 пилотного тренинга по каждой переданной программе.РЦК организует и проводит сертификацию внутренних тренеров предприятия, по результатам которой принимает решение:- сертифицировать тренера; | Проведена сертификация внутренних тренеров | МР «Отбор, подготовка и сертификация внутренних тренеров» |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | * не сертифицировать тренера;
* сертифицировать тренера по результатам посещения тренинга на предприятии;
* сертифицировать после дополнительной проверки знаний. Предприятие направляет кандидата на роль тренера в РЦК на сертификацию.

Кандидат на роль тренера принимает участие в указанные даты в сертификации.В случае переноса дат прохождения сертификации по причинам, не зависящим от РЦК, РЦК имеет право отказать в проведениисертификации внутренних тренеров предприятия |  |  |
| 3.7 | Актуализация программ обучения и развитие внутренних тренеров | Ежегодно 1 раз в год (в течение 36 месяцев с начала реализации Программы) | Внутренние тренеры | Эксперт (по обучению) | РЦК проводит информирование внутренних тренеров предприятий об изменениях в программах обучения. Внутренние тренеры предприятия вносят изменения в программы обучения.В случае разработки новых программ обучения РЦК организует процессы передачи курсов и сертификации внутренних тренеров предприятия.Предприятие направляет внутренних тренеров на тренерские слёты, организуемые и проводимые РЦК. | Предприятие актуализировало программы обучения в соответствии с рекомендациями РЦК | - |
| 3.8 | Мониторинг проведения обучения на предприятии | 13 неделя и далее ежемесячно (в течение 36 месяцев с начала реализации Программы) | Внутренние тренеры предприятия; Ответственный по направлению«Обучение»; Проектный офис | Эксперт (по обучению) | Внутренние тренеры предприятия проводят планирование обучения на основе:* запросов руководителей инициируемых проектов по улучшениям,
* запросов проектного офиса,
* целей по обучению, установленными на предприятии. Внутренние тренеры предприятия организуют и проводят обучение по переданным программам. После каждого обучения проводится заполнение анкет обратной связи от сотрудников, проходивших обучение, и расчет индекса NPS.

Внутренние тренеры предприятия ведут учет учебных активностей и анкет обратной связи.Ответственный по направлению «Обучение» ежемесячно в течение 2,5 лет после окончания пилотного проекта вносит отчетность по обученным (программа, дата, ФИО участников, индекс NPS) в систему учета обученных на ИТ-платформе производительность.рф (личный кабинет внутреннего тренера).РЦК проводит анализ отклонений и причин, оказывает необходимую поддержку. | Сформирован отчет о реализации Программы в части «Обучение» на предприятии, план обучения актуализирован | - |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.9 | Супервизия процесса организации и качества проведения обучения внутренними тренерами на предприятии | 1 раз в год ежегодно (в течение 36 месяцев с начала реализации Программы) | Внутренние тренеры предприятия | Эксперт (по обучению) | РЦК проводит планирование и разрабатывает график проведения супервизии. РЦК посещает выбранный тренинг, проводит оценку качества обучения, оценку тренерских компетенций. РЦК анализирует эффективность процесса организации обучения на предприятии и дает рекомендации. РЦК дает обратную связь внутреннему тренеру предприятия по результатам оценки. | Проведена оценка процесса обучения на предприятии | МР «Организация обучения бережливому производству на предприятии» |
| **Мероприятия по направлению «Управление проектами и изменениями»** |
| 4.1 | Стартовое совещание по Программе на Предприятии (в т.ч. запуску проекта в пилотном потоке) | 1 день Программы (старт) | Генеральный директор; Руководитель Программы | Эксперт (по операционной эффективности) | Генеральный директор предприятия и эксперт (по операционной эффективности) РЦК при поддержке эксперта (по управлению изменениями) РЦК организуют и проводят стартовую встречу на основе типовой повестки и типовой презентации. Участники от Предприятия: Генеральный директор; Заместители генерального директора; Руководитель Программы; Рабочая группа проекта в пилотном потоке, Руководители затрагиваемых Программой подразделений, Работники пилотного потока (если не повлияет на производство). В ходе стартовой встречи генеральный директор озвучивает цели и задачи реализации Программы на предприятии, отвечает на вопросы сотрудников предприятия. Эксперт (по операционной эффективности) освещает основные мероприятия программы и роль РЦК в ее реализации. | Проведено стартовое совещание по запуску пилотного проекта; | МУ «Управление изменениями». |
| 4.2 | Опрос готовности рабочей группы к реализации Программы на Предприятии, в т.ч. проекта по оптимизации пилотного потока | 2 - 4 неделя | Ответственный за направление«Управление проектами и изменениями» | Эксперт (по операционной эффективности) | Оценка готовности руководства предприятия, участников рабочей группы предприятия проекта в пилотном потоке, и руководителей, затрагиваемых Программой подразделений к реализации Программы: выявление западающих областей через анонимный опрос руководителей и работников, участвующих в Программе, и реализация корректирующих мер при выявлении отклонений. | 1. Отчет по результатам анализа результатов опроса;
2. План корректирующих мероприятий, интегрированный в план реализации Программы на предприятии.
 | МУ «Управление изменениями». |
| 4.3 | Создание базы данных, сбор фото и видео-материалов по текущему состоянию пилотного потока | 2 неделя | Ответственный по направлению«Управление проектами и изменениями» | Эксперт (по операционной эффективности) | 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 операционной эффективности) РЦК проводит сбор фото и видео-материалов, характеризующих состояние пилотного потока до внедрения улучшений (фотографии потока, потери, причины низкой производительности и пр.). Данные материалы используются втом числе при проведении тренингов. | Создана база данных для накопления результатов реализации мероприятий; Проведен сбор фото и видео-материалов потока до изменений. |  |
| 4.4 | Организация регулярных выходов руководителейпредприятия (топ- менеджмент) на производство | 3 неделя | Ответственный по направлению«Управление проектами и изменениями» | Эксперт (по операционной эффективности) | Предприятие разрабатывает график посещения пилотного подразделения руководителями предприятия на месяц.Генеральный директор предприятия утверждает график распорядительным документом в установленном на предприятии порядке.Руководители предприятия (топ-менеджмент) совместно с экспертом РЦК осуществляют обходы пилотного потока согласно графику и оценивают прогресс реализации Программы,в т.ч. применение инструментов бережливого производства. | Утвержден график регулярного посещения пилотного потока руководителями предприятия. | МУ «Управление изменениями». |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4.5 | Создание проектного офиса на предприятии | 4-12 неделя | Генеральный директор | Эксперт (по операционной эффективности) | В процессе обучения и реализации проекта в пилотном потоке участники рабочей группы нарабатывают компетенции и проявляют личностные характеристики. Результаты оценки компетенций и личностных характеристик эксперты (по операционной эффективности, по управлению изменениями) РЦК и руководитель проекта доводят до руководителя предприятия для принятия решения о выборе специалистов для комплектования проектного офиса.Эксперт (по управлению изменениями) РЦК передает предприятию методические материалы по работе проектного офиса (типовое положение о Проектном офисе, типовую должностную инструкцию руководителя Проектного офиса). Генеральный директор принимает решение о введении в структуру управления предприятием подразделения, выполняющего функции проектного офиса.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 поукомплектованию проектного офиса. | Проектный офис создан в структуре предприятия и укомплектован | МР «Формирование проектного офиса на предприятиях - участниках проекта». |
| 4.6 | День информирования | 13 неделя от старта Программы,25 неделя и далее ежеквартально (в течение 36 месяцев с начала реализации Программы) | Генеральный директор | Эксперт (по операционной эффективности) | 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 операционной эффективности) РЦК оказывает поддержку проведения Дня информирования.

Участники от Предприятия на 15 неделе: Генеральный директор; Заместители генерального директора; Руководитель Программы; Рабочая группа проекта в пилотном потоке, Руководители затрагиваемых Программой подразделений, Работники пилотного потока (если позволяет производственная ситуация). Участники от Предприятия начиная с 25 недели: Генеральный директор; Заместители генерального директора; Руководитель Программы; Рабочие группы проектов, Руководители структурных подразделений, Работники пилотного потока иостальных структурных подразделений (если позволяет производственная ситуация). | Проведен день информирования | МУ «Управление изменениями». |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4.7 | Проведение оценки вовлеченности сотрудников | Ежегодно во 2 квартале года, следующего за отчетным | Ответственный по направлению«Управление проектами и изменениями»; Руководитель проектного офиса | Эксперт (по обучению) | Ответственный по направлению «Управление проектами и изменениями» при поддержке эксперта (по обучению) РЦК организует оценку вовлеченности сотрудников предприятия в программу на ИТ-платформе производительность.рф.Ответственный по направлению «Управление проектами и изменениями» предприятия обеспечивает прохождение оценки сотрудниками предприятия.Эксперт (по обучению) РЦК организует обработку результатов и направляет рекомендации на предприятие. | Проведена оценка вовлеченности | Методика подсчета вовлеченного персонала |
| 4.8 | Актуализация плана поддержки изменений | Ежегодно в 3 квартале года, следующего за отчетным | Ответственный по направлению«Управление проектами и изменениями»; Генеральный директор | - | Ответственный по направлению «Управление проектами и изменениями» по итогам опроса вовлеченности разрабатывает (актуализирует) план устранения западающих зон и утверждает в установленном на предприятии порядке.Предприятие направляет копию утвержденного плана в адрес РЦК. | Утвержден план поддержки изменений по итогам опроса по вовлечённости | МУ «Управление изменениями». |
| 4.9 | Внедрение системы подачи и реализации предложений по улучшениям | 20-25 неделя от старта Программы | Руководитель проектного офиса; Ответственный по направлению«Управление проектами и изменениями»; Генеральный директор | Эксперт (по операционной эффективности) | Проектный офис предприятия разрабатывает порядок работы с предложениями по улучшениям, описывающий процессы:* оформления и подачи предложений;
* рассмотрения предложений, принятия решения о внедрении;
* внедрения предложений;
* поощрения авторов за подачу и реализацию предложений. Генеральный директор предприятия утверждает порядок работы с предложениями по улучшениям.

Ответственный по направлению «Управление проектами и изменениями» совместно с проектным офисом предприятия проводят информирование всех сотрудников предприятия о возможности подать и реализовать улучшения.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.Эксперт (по операционной эффективности) передает Предприятию типовое Положение. | Утверждено положение, регламентирующее порядок работы с предложениями по улучшениям | МР «Порядок подачи и реализации предложений по улучшениям» |
| 4.10 | Внедрение конкурсов проектов и предложений по улучшениям | 20-25 неделя от старта Программы | Руководитель проектного офиса; Ответственный по направлению«Управление проектами и изменениями»; Генеральный директор | Эксперт (по операционной эффективности) | Ответственный по направлению «Управление проектами и изменениями» совместно с проектным офисом предприятия разрабатывают положение о проведении на предприятии конкурсов проектов и предложений по улучшениям.Номинации для конкурса проектов по улучшениям (ППУ):* Эффективность использования ресурсов;
* Повышение производительности труда;
* Улучшение качества;
* Охрана труда и промышленная безопасность. Дополнительные номинации для конкурса предложений по улучшениям:
* Самый активный работник по подаче ППУ;
 | Утверждено положение, регламентирующее проведение на предприятии конкурсов проектов и предложений по улучшениям не реже 2-х раз в год | МР «Организация конкурсов проектов и предложений по улучшениям на предприятии» |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | * Лучшее предложение, направленное на вовлечение персонала Программу;
* Самое активное подразделение(предприятие) по подаче и реализации ППУ.

Эксперт (по операционной эффективности) передает Предприятию типовое Положение.Генеральный директор утверждает положение в установленном на предприятии порядке.2 раза в год предприятие проводит конкурсы проектов и предложений по улучшениям, по результатам которых лучшие проекты и предложения могут быть номинированы на участие врегиональных и федеральных конкурсах, организуемых соответственно региональными властями и РЦК. |  |  |