



РОСАТОМ

*Для использования в качестве руководства.
Подготовлено на основании поручения Управляющего
совета «Комплексная оптимизация производства»
от 11.02.2016 протокол №1-1/4-Пр
изменения на основании протокола от 01.04.2017 №1-1/14-Пр*



ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Методические рекомендации по проведению развивающей партнерской проверки качества развертывания ПСР на предприятиях отрасли (РППК)

г. Москва
28.04.2016



- Методические рекомендации предназначены для применения в организациях, включенных в контур развертывания ПСР-предприятий, и используются для подготовки и проведения проверок качества развертывания ПСР.
- Методические рекомендации не устанавливают для организаций новых видов и форм отчетности.
- Ответственность за актуализацию методических рекомендаций несет Проектный офис ПСР Госкорпорации «Росатом». В случае возникновения вопросов по данной методологии просим обращаться по адресу: psr@rosatom.ru

Наименование	Номер слайда
Введение	4
1. Цели и задачи РППК	5
2. Виды партнерских проверок	6 - 7
3. Организация процесса подготовки и проведения РППК	8 - 9
4. Принципы формирования команды РППК	10
5.1 Порядок оценки направления «Декомпозиция целей»	11
5.2. Порядок оценки направления «ПСР-потoki»	12
5.3. Порядок оценки направления «Управление проектами и изменениями»	13
5.4. Порядок оценки направления «Обучение»	14
5.5. Порядок оценки направления «Мотивация»	15
Приложения (чек-листы по направлениям)	16 - 31

- В рамках развертывания ПСР на предприятиях реализуются процессы:
 - постановки и декомпозиции целей развития,
 - оптимизации потоков производства основных продуктов предприятия,
 - инициации и реализации ПСР-проектов,
 - организации и проведения обучения персонала принципам, методам ПСР,
 - поощрения персонала за достигнутые результаты.
- Развивающая партнерская проверка качества (РППК) позволяет провести диагностику по направлениям развертывания ПСР с привлечением высококвалифицированных специалистов отрасли, оценить уровень развития производственной системы на предприятии, определить зоны развития и лучшие практики.
- Согласно решениям управляющего совета проекта «Комплексная оптимизация производства предприятий атомной отрасли» (протокол от 01.04.2017 № 1-1/14-Пр) присвоение статуса «ПСР-предприятие» производится при одновременном выполнении условий:
 - Достижение установленных индикаторов оценки результатов развертывания ПСР;
 - **Подтверждение качества развертывания в рамках РППК.**



Цель РППК – определение соответствия предприятия статусу «Лидер ПСР» на основе оценки качества развертывания ПСР по направлениям и выработка рекомендаций для дальнейшего развития.

Задачи РППК:

- Экспресс-диагностика предприятия по направлениям развертывания ПСР с привлечением высококвалифицированных специалистов отрасли;
- Передача личного опыта, обмен лучшими практиками;
- Определение наилучших путей решения проблем и повышения безопасности;
- Выявление сильных сторон и областей для улучшения в развитии ПСР и формировании культуры постоянных улучшений.



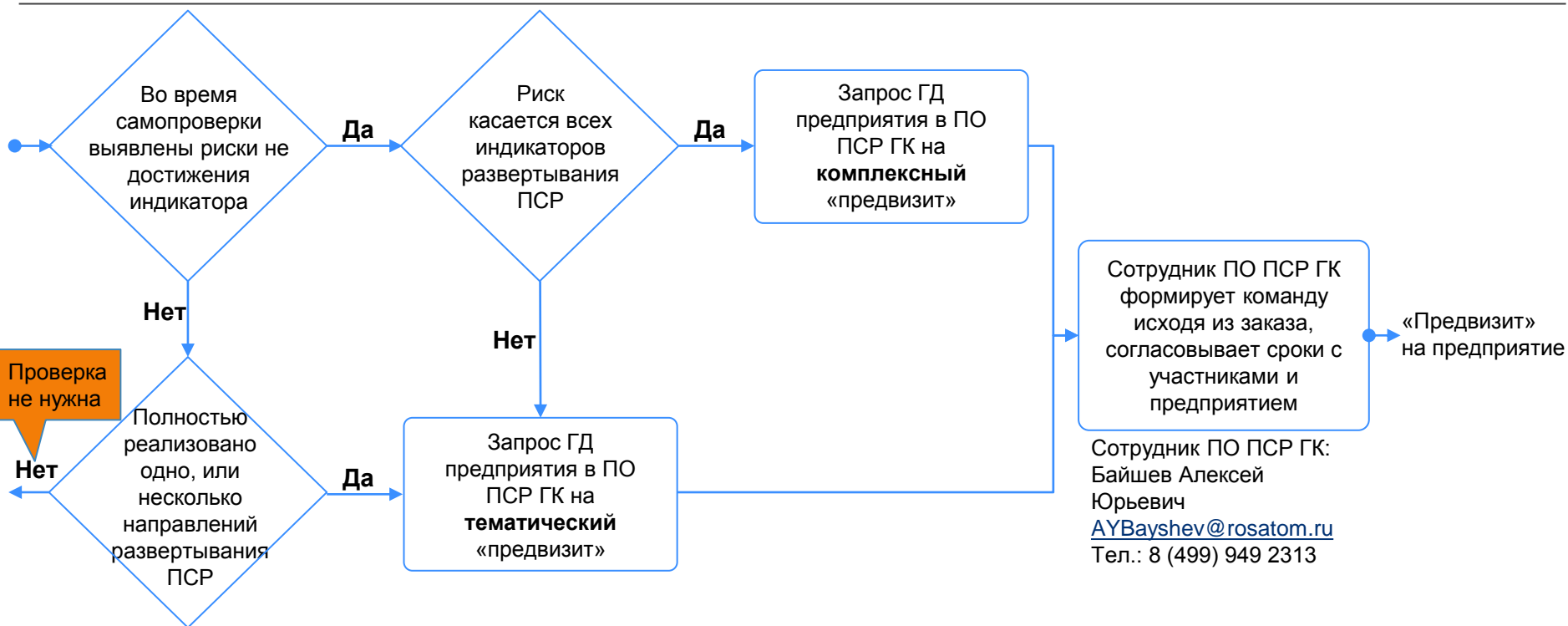
#	ВИДЫ	МЕТОД	ОТВЕТСТВЕННЫЕ/ УЧАСТНИКИ	СРОК/ ПЕРИОДИЧНОСТЬ
Внутренний контроль	1 Самоконтроль <ul style="list-style-type: none"> Для управления программой развертывания Мониторинг текущего уровня развития ПСР на предприятии; Определении проблемных зон и оперативного решения проблем 	<ul style="list-style-type: none"> Самооценка предприятия по индикаторам развертывания ПСР и качественным критериям 	Ответственный: <ul style="list-style-type: none"> Генеральный директор Участники: <ul style="list-style-type: none"> Руководитель ПО ПСР предприятия ЗГД по направлениям/главные специалисты 	Определяет предприятие (рекомендация - не реже 1 раза в 3 месяца)
	2 «Предвизит» По запросу руководителя предприятия Типы «предвизитов»: 2.1. Тематическая проверка (не все направления развертывания) 2.2. Комплексная проверка <i>Подробнее о «предвизите» на слайде № 7</i>	<ul style="list-style-type: none"> Самооценка предприятия Оценка приглашенными экспертами 	Ответственный: <ul style="list-style-type: none"> Генеральный директор Участники: <ul style="list-style-type: none"> Руководитель ПО ПСР предприятия ЗГД по направлениям/главные специалисты Представители ГК, АО «ПСР», Корп.академии, дивизиона 	Определяет предприятие* (май-август)
Внешний контроль	3 Итоговая Направлена на подведение итогов реализации программы «Развертывание ПСР» за отчетный период	<ul style="list-style-type: none"> Самооценка предприятия Оценка экспертной комиссией 	Ответственный: <ul style="list-style-type: none"> ПО ПСР ГК Представители: <ul style="list-style-type: none"> Предприятий ГК ПО ПСР ГК АО «ПСР» АНО «Корп.академии» Дивизиона 	Определяет ПО ПСР ГК в конце отчетного года (ноябрь-декабрь/первый месяц следующего года)

* - Сроки «предвизита» определяются предприятием по согласованию с ПО ПСР ГК;



Цель «предвизита» – оказание помощи предприятию в разворачивании ПСР, определение рисков связанных с не достижением индикаторов и совместная разработка плана корректирующих мероприятий.

Алгоритм заказа :



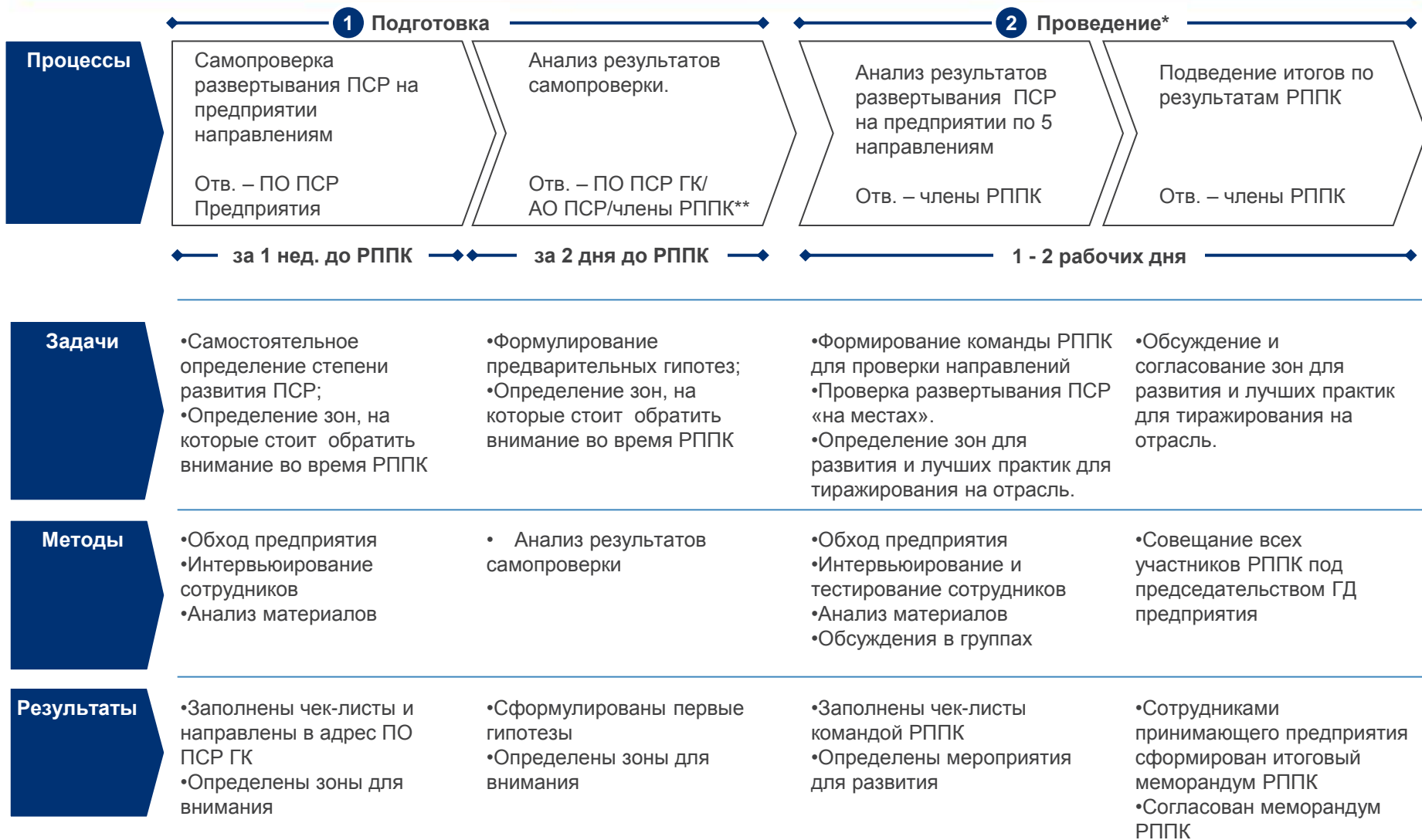
Сотрудник ПО ПСР ГК формирует команду исходя из заказа, согласовывает сроки с участниками и предприятием

Сотрудник ПО ПСР ГК:
Байшев Алексей Юрьевич
AYBayshev@rosatom.ru
Тел.: 8 (499) 949 2313

Разница комплексного и тематического «предвизита» и кто его осуществляет?

- Комплексный «предвизит» – направлен на проверку всех пяти направлений разворачивания и может быть проведен не более одного раза в год, при комплексной проверке, предприятие посещает комиссия из числа сотрудников ПО ПСР ГК/АО «ПСР»/АНО «КА» и сотрудники предприятий Лидеров – ПСР, Кандидатов – ПСР. **Для предприятий подтвердивших статус «Лидер ПСР» два и более раза, решение о проведении комплексного РПК принимается на основании ресурсных возможностей членов РПК;**

- Тематический «предвизит» – направлен на проверку одного(не более четырех) из пяти направлений разворачивания и может быть проведен не более двух раз в год, при тематической проверке, предприятие посещает эксперт проверяемого направления, из числа сотрудников ПО ПСР ГК/АО «ПСР»/АНО «КА» и/или сотрудники предприятий Лидеров – ПСР, Кандидатов – ПСР.



* - типовой план проведения РППК приведен на сл.9

** - необходимо отправить результаты самопроверки и меморандумы предыдущих РППК участникам РППК (партнерам с других предприятий)



3.1. Типовой план проведения РППК



РОСАТОМ

№ Мероприятие	Участники	Результат
1 Стартовая встреча команды РППК с представителями предприятия	ГД, руководители направлений на предприятии (далее – РН), команда РППК	<ul style="list-style-type: none">• Установлены цели проведения РППК;• Представлена команда РППК (председатель, эксперты, члены), сформированы команды по направлениям;• Определены маршруты движения, проведен инструктаж по технике безопасности;• Согласовано время проведения итоговой встречи.
2 Сбор информации по направлениям проверки (ознакомление с производственными/офисными процессами, запрос необходимых документов, проведение интервью, тестирования и т.п.)	Команды РППК по направлениям, РН, сотрудники предприятия (по мере необходимости)	<ul style="list-style-type: none">• Проведена проверка качества развертывания ПСР «на местах», предварительно заполнены чек-листы по направлениям;• Выявлены лучшие практики, определены зоны развития;• Собрана информация в объеме, достаточном для предварительной оценки выполнения установленных индикаторов развертывания ПСР.
3 Обобщение результатов сбора информации по направлению	Команды РППК по направлениям, РН	<ul style="list-style-type: none">• Окончательно заполнены чек-листы по направлениям;• Подтверждена/опровергнута самооценка предприятия;• С руководителями направлений на предприятии согласованы мероприятия по повышению качества развертывания по направлениям.
4 Подготовка проекта Меморандума в части направлений	Команды РППК по направлениям	<ul style="list-style-type: none">• Зафиксированы лучшие практики и рекомендации по повышению качества.
5 Обсуждение сводного проекта Меморандума и итогов РППК	ГД, РН, команда РППК	<ul style="list-style-type: none">• Члены РППК по направлениям обменялись результатами проверки;• Дополнен и уточнен Проект Меморандума;• Согласованы результаты РППК.
6 Подписание Меморандума	ГД, команда РППК	<ul style="list-style-type: none">• Меморандум подписан членами РППК, утвержден генеральным директором.

Длительность РППК определяется на основании ряда факторов:

1. Количество проверяемых направлений (для «предвизитов»);
2. Количество проверяемых ПСР-потоков;
3. Географическое расположение предприятия (логистика).

РППК может быть запланирована на 1; 1,5 и 2 рабочих дня

Обязательные участники:

Член комиссии РППК:	Роль члена комиссии:	Участие в проверке направления:	Важно учитывать:
 <p>Генеральный директор(директор) с предприятия партнёра</p>	Председатель комиссии	Председателю комиссии рекомендуется участвовать в проверке всех направлений развертывания ПСР для передачи личного опыта и формирования общего мнения развертывания ПСР на предприятии с учетом внедрения и развития всех направлений	Желательно ГД должен быть с аналогичного предприятия (или предприятия поставщика/клиента)
 <p>Руководители направлений с предприятий партнёров</p>	Эксперты	<p>Участие зависит от выполняемых функций:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Директор (руководитель) по финансам и экономике – Декомпозиция целей - Директор по производству/качеству (руководитель) – ПСР-поток - HR директор (руководитель) – Мотивация или обучение - Руководитель ПО ПСР Предприятия партнера – Управление проектами <p>Определение участия руководителя направления с предприятий партнёров определяется перед РППК</p> <p>Важно учитывать историю проведения РППК, и по возможности формировать команду из экспертов предыдущих проверок, для оценки динамики изменений</p>	Руководители направлений должны курировать одно из направлений на своем предприятии и обязательно являться руководителем ПСР-проекта/ов Желательно, руководители направлений должны быть с аналогичных предприятий,
 <p>Сотрудники:</p> <ul style="list-style-type: none"> • АО «ПСР» • ПО ПСР ГК • ГК «Росатом» • АНО «КА» 	Методологи	<p>Участие зависит от выполняемых функций:</p> <ul style="list-style-type: none"> - АО «ПСР» – ПСР-поток - ПО ПСР ГК – Управление проектами и Мотивация - ГК «Росатом» – Декомпозиция целей и Мотивация - АНО «КА» – Обучение - Представители предприятий Лидеров ПСР – по функциональному направлению аналогично руководителям направлений предприятий партнеров (кандидатов) 	Сотрудники, курирующие проверяемое предприятие в течении года, к РППК не привлекаются
 <p>Руководитель или сотрудник ПО ПСР Дивизиона</p>	Члены комиссии	Участие (выбор направления для проверки) по согласованию с организатором мероприятия	Проверяемое предприятие входит в контур управления Дивизиона

Не более 15 человек

Необходимо выделить на каждое направление не менее 3-х человек



5.1. Порядок оценки направления «Декомпозиция целей»



	Описание процесса оценки	Объем проверки	Участники	≈ Время
1 Дерево целей	Демонстрация инфоцентра предприятия (ГД предприятия), оперативка в Инфоцентре. Анализ качества и актуальности инфоцентра предприятия.	Инфоцентр предприятия (ГД), карта КПЭ ГД Участие в оперативке ГД в инфоцентре	ГД предприятия, руководитель ПО ПСР	0,5 часа
	Анализ соответствия Дереву целей предприятия правилам и рекомендациям, МР по декомпозиции целей, экономической модели предприятия, особенностям бизнес-деятельности, принципам продуктовой логики.	Дерево целей предприятия (распечатка), оргструктура, бизнес-план 2017-2019	Финансовый директор, Директор по персоналу, представитель ПО ПСР	1,5 часа
<i>Подписан чек-лист по Дереву целей (приложение 1.1.)</i>				
2 Х-Матрицы	Анализ качества и актуальности Х-матриц руководителей, контроль соответствия МР по декомпозиции целей, оценка взаимосвязи с Х-матрицей ГД предприятия и проектами предприятия. Контроль соответствия карт КПЭ руководителей предприятия декомпозированным бизнес-целям.	Х-Матрицы руководителей предприятия до уровня начальника цеха, карты КПЭ 2017 подписанные, Дерево целей предприятия (распечатка)	Финансовый директор, директор по персоналу, представитель ПО ПСР	2 часа
	<i>Подписаны чек-листы по Х-Матрицам и КПЭ (приложение 1.2. и 1.4.)</i>			
3 Инфоцентры	Демонстрация инфоцентра ЗГД – функции (2-3 подразделения). Демонстрация инфоцентра цеха (2-3 цеха). Демонстрация инфоцентра малой группы (2-3 малых группы). Анализ качества и актуальности инфоцентров цехов и участков. Оценка соответствия инструментов методологии.	Инфоцентры ЗГД, цехов, малых групп, Х-Матрицы оцениваемых подразделений, карты КПЭ руководителей Обход подразделений и цехов	Представитель ПО ПСР, Финансовый директор, начальник подразделения, демонстрирующего Инфоцентр, руководитель малой группы	2 часа
	<i>Подписан чек-лист по Инфоцентрам (приложение 1.3.)</i>			
4 Финал	Обсуждение выявленных зон для развития и лучших практик для тиража на предприятия отрасли. Формирование перечня рекомендаций для меморандума РППК. Заполнен меморандум по декомпозиции целей	Шаблон меморандума РППК по декомпозиции целей. Заполненные чек-листы, компьютер.	Представитель ПО ПСР, Финансовый директор	2 часа

5.2. Порядок оценки направления «ПСР-потоки»

Шаги оценки	Описание процесса оценки	Объем проверки	Результат	≈ Время
1 Количественная оценка	1.1. Анализ достижения каждым ПСР-потоком целевых показателей*: - ВПП по потоку (час, дни) - Запасы (сырье и материалы, НЗП, ГП) по потоку, физ. Вел. - Показатель качества, % шт. - Дополнительные показатели (подробнее протокол УС от 01.04.2014 № 1-1/14-Пр (приложение №5))	100% оптимизированных ПСР-потоков	Подтверждены/опровергнуты результаты самооценки (проверка выполнения индикатора): ✓ В производственных потоках реализованы ПСР-проекты, не менее 90% проектов достигли целей	1 час
2 Анализ качества реализации ПСР-потоков	2.1. Обход всех ПСР-потоков; 2.2. Проверка достижения каждым ПСР-потоком установленных для него целевых показателей по качественным критериям в стратегии потока*	100% оптимизированных ПСР-потоков	Подтверждены/опровергнуты результаты самооценки (проверка выполнения индикатора): ✓ В производственных потоках выполнено не менее 80% качественных критериев из стратегии потока на текущий год	7 часов
3 Разработка рекомендаций	3.1 Обсуждение выявленных зон для развития и лучших практик для тиража на предприятия отрасли; 3.2. Обсуждение достижения/не достижения индикатора развертывания ПСР (количественного и качественного); 3.3. Обсуждение и формирование перечня рекомендации для меморандума РППК.	-	Подготовлен проект Меморандума по направлению «ПСР-потоки».	4 часа

* - целевые показатели (количественные и качественные) по каждому потоку устанавливаются в стратегии (пример приведен в приложении 2) потоков-образцов исходя из условий конкретных потоков и согласовываются с АО «ПСР»

✓ Утвержденные индикаторы развертывания ПСР (протокол 1-1/14-Пр УС ПСР 01.04..2017)

5.3. Порядок оценки направления «Управление проектами и изменениями»

Шаги оценки	Описание процесса оценки	Объем проверки	Результат	≈ Время
1 Количественная оценка	1.1. Анализ портфеля ПСР-проектов предприятия и сравнение его с количеством руководителей уровня ГД и 1-2-й линейки управления, реализовавшими ПСР-проекты.	100% ПСР-проектов в реестре	Подтверждены/опровергнуты результаты самооценки : 80% руководителей уровня ГД, 1-2-й линейки в течение года лично реализовали два ПСР-проекта), один ПСР проект (для предприятий Лидер ПСР 2 раза).	1,5 часа
2 Анализ реестра проектов	2.1. Анализ реестра проектов с целью определения уровня соответствия методологии (проверка статусов, основных вех, влияния на БЦ предприятия); 2.2. Проверка информационного стенда ГД и ПО ПСР Предприятия, обсуждение системы управления проектами предприятия (инициация, мониторинг, закрытие); 2.3. Выбор 10% ПСР-проектов для оценки соответствия методологии.	100% ПСР-проектов в реестре	Предварительно заполнен чек-лист «Управление проектами и изменениями» (приложение 3.1); Членами РППК выбраны 10% реализованных ПСР-проектов для обсуждения;	2,5 часа
3 Обсуждение выбранных ПСР-проектов	3.1. Проверка каждого выбранного проекта на соответствие параметрам чек-листа, в т.ч.: • Анализ и изучение отчетных материалов; • Проведение интервью руководителей проекта у стендов проектов; • Изучение протоколов/распоряжении об инициации и закрытии ПСР-проектов. 3.2. Определение % проектов, соответствующих методологии (% проверенных ПСР-проектов, имеющих все положительные ответы в чек-листе).	10% реализованных ПСР-проектов в течении отчетного года*	Заполнены чек-листы по проектам (приложение 3.2) Окончательно заполнен чек-лист «Управление проектами и изменениями»; Подтверждены/опровергнуты результаты самооценки (проверка выполнения индикатора): 80% реализованных ПСР-проектов соответствуют требованиям методологии	4 часа
4 Разработка рекомендаций	4.1. Обсуждение выявленных зон для развития и лучших практик для тиража на предприятия отрасли; 4.2. Обсуждение достижения/не достижения индикатора развертывания ПСР (количественного и качественного); 4.3. Обсуждение и формирование перечня рекомендации для меморандума РППК.	-	Подготовлен проект Меморандума по направлению «Управление проектами и изменениями»	4 часа

* - В случае не достижения установленного уровня качества для первых 10% ПСР-проектов, проводится проверка еще 10% от портфеля проектов (в случае не достижения установленного уровня после проверки 20% ПСР-проектов, делается вывод о не достижении установленного уровня качества всего портфеля)

5.4. Порядок оценки направления «Обучение»

Шаги оценки	Описание процесса оценки	Объем проверки	Результат	≈ Время
1 Анализ инфраструктуры обучения	<p>1.1. Анализ и изучение предоставленных для проверки материалов;</p> <p>1.2. Проведение анкетирования сотрудников, прошедших обучение и принимающих участие в тестировании остаточных знаний;</p> <p>1.3. Анализ анкет обратной связи, полученных после проведения обучения на предприятии;</p> <p>1.4. Проведение фокус-групп об организации обучения, проведении тренингов, проблемах и предложения по их устранению;</p> <p>1.5. Проведение выборочных интервью с участниками тестирования при необходимости;</p> <p>1.6. Сопоставление плана/факта обученных сотрудников.</p>	<p>Графики, анкеты обратной связи, результаты промежуточного тестирования, материалы тренингов (не менее 5 тренингов)</p>	<p>Заполнен чек-лист оценки качества по направлению «Обучение» (приложение 4);</p> <p>Подтверждены/опровергнуты результаты самооценки (проверка выполнения индикатора):</p> <p>✓ 100% руководителей 1-2-ой линейки предприятия и участников ПСР-проектов (от сформированной предприятием потребности) - обучено</p>	2 часа
2 Тестирование остаточных знаний	<p>2.1. Проведение тестирования остаточных знаний сотрудников предприятия, прошедших обучение (ЗГД, руководители отделов, цехов, руководители и участники ПСР-проектов);</p> <p>2.2. Определение % правильных ответов по всем пройденным тестам.</p>	<p>Не менее 60 сотрудников, прошедших обучение ПСР в текущем году</p>	<p>Проверка выполнения индикатора:</p> <p>✓ Уровень знаний ПСР руководителей и участников ПСР-проектов для кандидатов > 55%, для Лидеров > 65%</p>	4 часа
3 Разработка рекомендаций	<p>3.1. Обсуждение выявленных зон для развития и лучших практик для тиража на предприятия отрасли;</p> <p>3.2. Обсуждение достижения/не достижения индикатора развертывания ПСР (количественного и качественного);</p> <p>3.3. Обсуждение и формирование перечня рекомендации для меморандума РППК.</p>	-	<p>Подготовлен проект Меморандума по направлению «Обучение», презентационный материал о результатах тестирования остаточных знаний</p>	2 часа

Шаги оценки	Описание процесса оценки	Объем проверки	Результат	≈ Время
1 Анализ агитационных и коммуникационных материалов	1.1. Посещение производственных и офисных помещений - проходные места, места максимального скопления сотрудников предприятия (н/р: столовая, переходные маршруты и т.д.); 1.2 Анализ достаточности и наглядности агитации; 1.3 Изучение внутреннего портала предприятия и выпусков корпоративных СМИ на предмет информации для сотрудников о внедрении ПСР.	10-15 помещений выпуски корпоративных СМИ (за 1-3 месяца) онлайн или на бумаге	Заполнен чек-лист оценки агитационных и коммуникационных материалов (приложение 5.1)	3 часа
2 Анализ работы с ППУ на предприятии	2.1. Обсуждение алгоритма работы с ППУ на предприятии (процессы подачи, учета, оценки, внедрения); 2.2 Выбор ППУ для анализа; 2.3. Анализ и обсуждение выбранных ППУ.	50 ППУ в электронном или распечатанном виде	Заполнен чек-лист оценки порядка работы и качества ППУ (приложение 5.2)	3 часа
3 Анализ работы инструментов мотивации	3.1. Изучение распорядительных документов о вводе инструментов мотивации по ПСР (материальное и нематериальное поощрение); 3.2. Анализ проведенных мероприятий по информированию участников об инструментах мотивации; 3.3. Анализ действующих программ признания на предприятии.	-	Заполнен чек-лист оценки программ признания на предприятии (приложение 5.2)	2 часа
4 Разработка рекомендаций	4.1. Обсуждение выявленных зон для развития и лучших практик для тиража на предприятия отрасли; 4.2. Обсуждение и формирование перечня рекомендации для меморандума РППК.	-	Подготовлен проект Меморандума по направлению «Мотивация»	4 часа



Приложение 1.1.

Чек-лист проверки соответствия инструментов декомпозиции целей методике (Дерево целей)



Проверяемый параметр:

✓/x

Комментарии:

1. Дерево целей предприятия базируется на целевых показателях и Дереве целей ЦФО-2 и определяет экономический смысл деятельности (ЦП/ЦФЗ)

2. Элементы дерева целей охватывают всю деятельность предприятия, но не дублируются

3. Дерево целей подчиняется математической логике: показатель верхнего уровня рассчитывается путем математических операций с показателями нижнего уровня (кроме функциональных и проектных)

4. Показатели в дереве целей отвечают критерию существенности (показатель составляет не менее 10% от показателя верхнего уровня)

5. Декомпозиция в дереве целей доходит до уровня натуральных показателей и производственных ПСР-потоков

6. Дерево целей построено в продуктовой логике: позволяет проследить цепочку ответственности за эффективность производства основных продуктов/компонентов продуктов

7. Дерево целей соответствует структуре управления предприятием и текущему распределению полномочий. Роли контролера показателя и ответственного за его достижение разделены

8. Ответственность за показатели распределена явным и однозначным образом, соблюдается принцип «один показатель – один ответственный»

Рекомендации:

_____ / _____



1.
Декомпозиция
целей

Приложение 1.2. Чек-лист проверки соответствия инструментов декомпозиции целей методике (X-матрицы)

ПРЕДПРИЯТИЕ ДД.ММ.ГГГГ



Проверяемый параметр:

✓/x

Комментарии:

1. X-матрицы разработаны для всех руководителей предприятия до уровня начальника цеха (указать количество)

2. X-матрица содержит все показатели из карт КПЭ владельца и его вышестоящего руководителя

3. КПЭ руководителей коррелируют с программами/проектами (отсутствуют белые строки или столбцы в зоне связи инициатив и КПЭ)

4. Показатели КПЭ и драйверы мониторинга соответствуют показателям из Дерева целей в зоне ответственности владельца X-Матрицы и не дублируют друг друга

5. Программы / проекты / инвестмероприятия / инициативы являются конкретными и направлены на достижение стратегических целей и КПЭ

6. Каждый проект / программа / инвестмероприятие / инициатива имеет конкретный измеримый результат

7. На каждый проект / программу / инвестмероприятие / инициативу назначен один ответственный

Рекомендации:

_____ / _____

(ФИО)

(подпись)

(ФИО)

(подпись)

(ФИО)

(подпись)

(ФИО)

(подпись)



Приложение 1.3. Чек-лист проверки соответствия инструментов декомпозиции целей методике (Инфоцентры)



Проверяемый параметр:	✓/x	Комментарии:
1. Организованы и действуют инфоцентры для предприятия в целом (ГД, ЗГД) и каждого цеха	<input type="checkbox"/>	
2. Организованы и действуют панели управления малых групп (участков). Ежедневно происходит обновление информации на панели управления малой группы (участка)	<input type="checkbox"/>	
3. Работа Инфоцентров и использование их для проведения совещаний регламентированы внутренними ОРД	<input type="checkbox"/>	
4. Показатели Инфоцентров измеряют процессы / потоки, которыми управляет руководитель, и выявляют проблемы/отклонения	<input type="checkbox"/>	
5. Инфоцентры и панели управления расположены в помещениях цехов, обеспечена их постоянная доступность для всех уровней сотрудников	<input type="checkbox"/>	
6. Организованы и регулярно происходят обновление и агрегация основных показателей цехов для обновление инфоцентра предприятия	<input type="checkbox"/>	
7. Минимальный набор показателей инфоцентра определяется Деревом целей и охватывает процессы, влияющие на достижение производственно-экономических задач подразделения / предприятия	<input type="checkbox"/>	
8. В Инфоцентре подразделения проводится мониторинг выполнения КПЭ и проектов / инициатив из X-матрицы руководителя	<input type="checkbox"/>	
9. На стендах решения проблем всех уровней (предприятие, цех, малая группа / участок) видна оперативная работа с проблемами	<input type="checkbox"/>	
10. Сотрудники предприятий понимают цели информационного центра и могут рассказать, зачем необходима там или иная информация	<input type="checkbox"/>	
Рекомендации (на обороте):	<u> / </u>	



1.
Декомпозиция
целей

Приложение 1.4.

ПРЕДПРИЯТИЕ ДД.ММ.ГГГГ



Чек-лист проверки соответствия инструментов декомпозиции целей методике (карты КПЭ)

Проверяемый параметр:	✓/x	Комментарии:
1. КПЭ руководителей установлены на основании Деревя целей предприятия	<input type="checkbox"/>	
2. Отсутствует дублирование показателей КПЭ (например, использование одновременно индикаторов и их компонент)	<input type="checkbox"/>	
3. Установлен командный КПЭ с весом не менее 20%. Показатель ССДП декомпозирован руководителям только предприятий - центров прибыли	<input type="checkbox"/>	
4. Целевые показатели руководителя сбалансированы по срокам, стоимости и качеству	<input type="checkbox"/>	
5. Целевые показатели руководителя соответствуют его полномочиям и зоне ответственности	<input type="checkbox"/>	
6. Количество показателей КПЭ в карте без учета отсекающих и понижающих не превышает 8 штук	<input type="checkbox"/>	
7. Карта КПЭ содержит не более 2 отсекающих и 2 понижающих показателей	<input type="checkbox"/>	
8. Понижающие и отсекающие показатели относятся только к областям ЯРБ, охраны труда, ГОЗ	<input type="checkbox"/>	
9. Минимальный вес каждого показателя – 10%	<input type="checkbox"/>	
Рекомендации:	<u> / </u>	

(ФИО)

(подпись)

(ФИО)

(подпись)

(ФИО)

(подпись)

(ФИО)

(подпись)

Приложение 2.1. Пример стратегии развития потока (1/7)

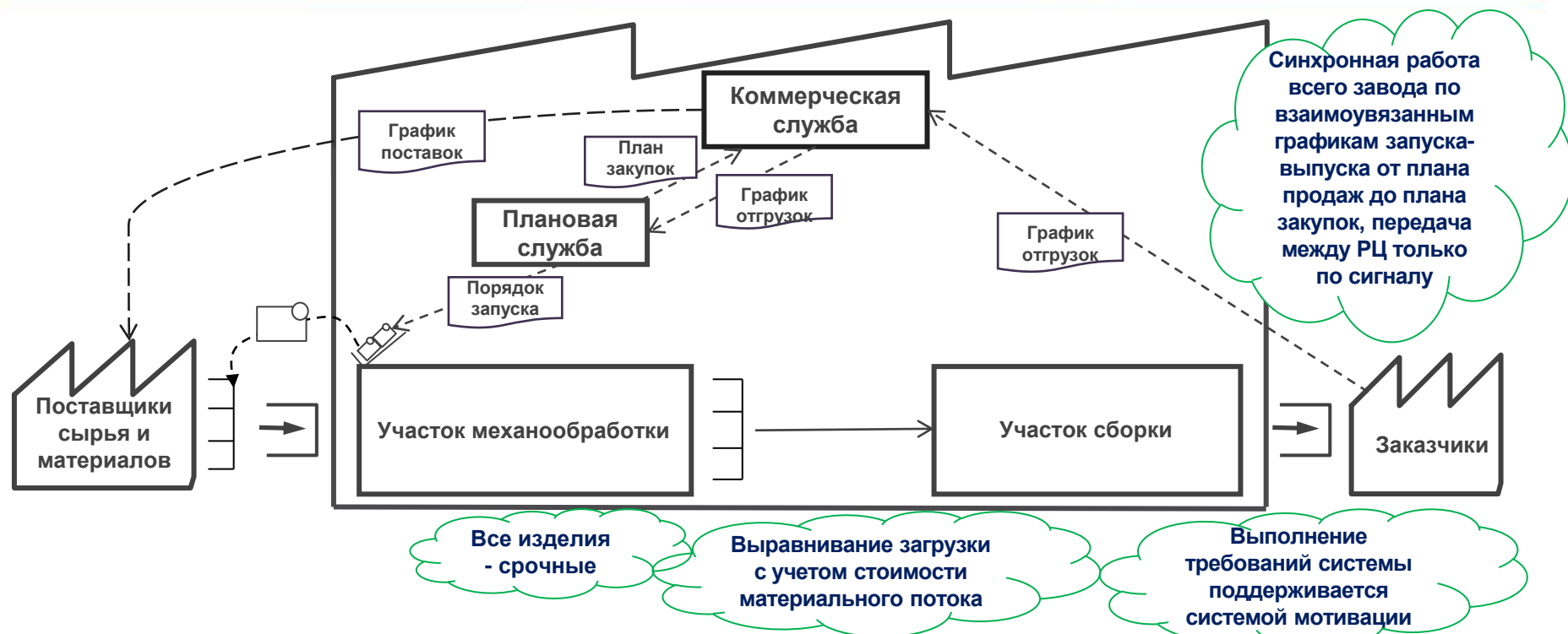
Карта текущего состояния потока



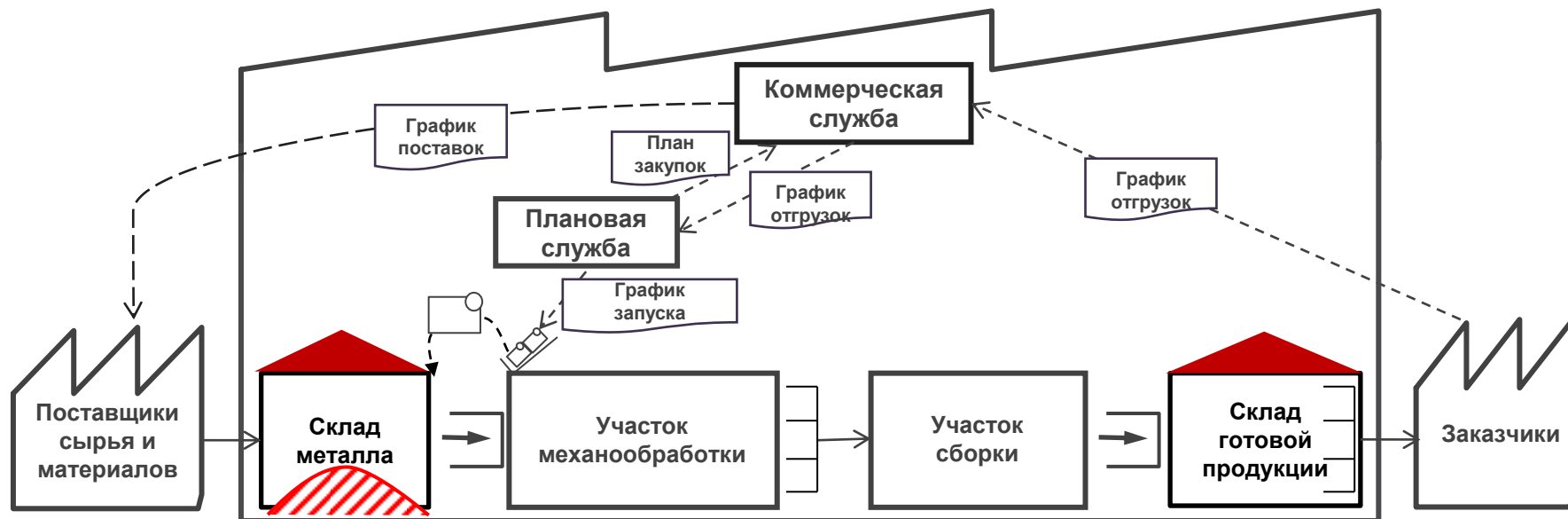
Обязательные показатели	Факт-2016	Цель-2017	Эффект, %	Цель-2018	Эффект, %	Цель-2019	Эффект, %
ВПП изготовления комплекта, сут.	175	150	-14%	120	-20%	100	-17%
Запасы в потоке, кол-во комплектов	116	75	-35%	60	-20%	50	-17%
Количества отчетов о несоответствии, шт.	49	41	-16%	30	-27%	20	-33%
Дополнительные показатели	Факт-2016	Цель-2017	Эффект, %	Цель-2018	Эффект, %	Цель-2019	Эффект, %
Трудоемкость, н/ч на комплект	2100	1960	-7%	1800	-8%	1700	-6%
КЭП, %	3,1	3,6	+16%	4,5	+25	5,4	+20%

Приложение 2.2. Пример стратегии развития потока (2/7)

Карта идеального состояния потока



Обязательные показатели	Факт-2016	Цель-2017	Эффект, %	Цель-2018	Эффект, %	Цель-2019	Эффект, %
ВПП изготовления комплекта, сут.	175	150	-14%	120	-20%	100	-17%
Запасы в потоке, кол-во комплектов	116	75	-35%	60	-20%	50	-17%
Количества отчетов о несоответствии, шт.	49	41	-16%	30	-27%	20	-33%
Дополнительные показатели	Факт-2016	Цель-2017	Эффект, %	Цель-2018	Эффект, %	Цель-2019	Эффект, %
Трудоемкость, н/ч на комплект	2100	1960	-7%	1800	-8%	1700	-6%
КЭП, %	3,1	3,6	+16%	4,5	+25	5,4	+20%



Обязательные показатели	Факт-2016	Цель-2017	Эффект, %	Цель-2018	Эффект, %	Цель-2019	Эффект, %
ВПП изготовления комплекта, сут.	175	150	-14%	120	-20%	100	-17%
Запасы в потоке, кол-во комплектов	116	75	-35%	60	-20%	50	-17%
Количества отчетов о несоответствии, шт.	49	41	-16%	30	-27%	20	-33%
Дополнительные показатели*	Факт-2016	Цель-2017	Эффект, %	Цель-2018	Эффект, %	Цель-2019	Эффект, %
Трудоемкость, н/ч на комплект	2100	1960	-7%	1800	-8%	1700	-6%
КЭП, %	3,1	3,6	+16%	4,5	+25	5,4	+20%

* - Дополнительные показатели (подробнее протокол УС от 01.04.2014 № 1-1/14-Пр (приложение №5))



Направление Безопасность

№	Рекомендуемые показатели	Склад готовой продукции	Участок сборки	Участок мехобработки	Склад металла
1	Стандарты обеспечивают 100% охрану здоровья и жизнедеятельности работников, в них внесены предупреждающие действия от возникновения травмоопасных ситуаций	2018 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
2	Планировка удовлетворяет условиям безопасности и гигиены, при этом площади используются эффективно.	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>
3	Визуализированы опасные зоны, движущиеся механизмы, выделены безопасные зоны для операторов.	2018 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>

Планируемый год внедрения мероприятия (показателя)

Подтверждение внедрения мероприятия (показателя) по итогам РППК.



Приложение 2.5. Пример стратегии развития потока (5/7) Стратегия достижения качественных показателей



Направление Производство точно вовремя

№	Рекомендуемые показатели	Склад готовой продукции	Участок сборки	Участок мехобработки	Склад металла
4	Рабочее время (фонд рабочего времени) по каждому переделу (участку) по потоку выровнено, унифицировано.	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
5	Ведется регулирование НЗП в потоке/на участке в зависимости от объемов производства. При увеличении объемов - НЗП увеличивается, при уменьшении- уменьшается. В качестве "регуляторов" НЗП используются карты канбан.	-	2017 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
6	Производство выполняется только под потребность потребителя (согласно плану отгрузок). Время пролеживания готового заказа минимально. Необоснованное пролеживание продукции отсутствует.	2019 <input type="checkbox"/>	-	-	-
7	Производство выровнено по объему, номенклатуре, трудоемкости изделий(большие, крупные, мелкие).	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>	-
8	Отсутствует жесткое планирование по переделам. Производство ведется под потребность процесса-потребителя, перепроизводство отсутствует. При необходимости производства "в задел" - осуществляется контроль запасов.	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>	-
9	Синхронизированы графики поставок между цехами / предприятиями	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>
10	Производственные потоки сформированы по принципу единичных изделий, при изготовлении входящих узлов / комплектующих логистика выстроена таким образом, что отсутствуют перемещения дважды на одно рабочее место / участок (выполнение промежуточных операций в другом цехе/на другом предприятии не допустимо).	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>
11	Внедрена логистика поставок на рабочие места, минуя склады (в местах, где актуально), исключены промежуточные места хранения (кроме "супермаркета"), склады приближены к производственной площадке. Это к построению потоков	-	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
12	Детали закреплены за станками/линиями/рабочими местами. Рассчитана загрузка по станкам/линиям/рабочим местам. Используется инструмент "таблица совместимости".	-	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	-
13	В производстве используется восполняющая система (использование "супермаркета"), система производства под заказ или смешанный тип производства	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
14	Организованы места хранения (супермаркет, "Фифо", метод "свободного размещения") для материалов, комплектующих, заготовок, готовых изделий на производстве.	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
15	Транспортировка осуществляется по правилам: "Фиксированное время, не установленный объем" или "Фиксированный объем, не установленное время", малыми партиями (по 1 канбану/по 1 таре). Используются инструменты визуализации(посты запуска/формирования партии и т.д.).	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
16	Маршруты транспортировок визуализированы, определено расписание. Используются инструменты "смешанной транспортировки", "автобуса". Ведется корректировка графиков транспортировок в зависимости от изменений объемов производства/транспортировки.	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
17	В производстве беспрекословно соблюдаются 6 правил обращений с канбанами (см. методику "Канбан")	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
18	Введена система запуска в производство: запуск по 1шт (одному канбану) / запуск партией	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
19	Запасы в потоке визуализированы при помощи "карты запасов" и разделены по категориям.	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
20	В производстве используются канбаны (вытягивания, запуска, сигнальные, в т.ч. и обезличенные) или другие инструменты с аналогичными функциями. Объем канбана (вытягивания, запуска) равен единице продукции/комплекту изделий.	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
21	Запас, находящееся вне потока(например: страховой запас, запас для нивелирования производственной нагрузки, буферный запас) визуализирован, ограничен по объему, соблюдается принцип FIFO.	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
22	Действует система ограничений, не позволяющая производить больше чем нужно. (см. в пункте про канбан)	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
23	Для участка/линии/цеха рассчитано время такта (Ттакта). Время такта учитывается при распределении работ на участке/линии. Время такта используется в производственном анализе.	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
24	На участке/линии проведена стандартизированная работа и постоянно улучшается (при изменениях объемов производства, после усовершенствования процесса, повышения производительности)	2019 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>
25	Стандартизирована работа вспомогательного персонала (периодическая работа ТИП III по методике С.Р.). Определены циклы/интервалы работы.	-	- <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>	-

Направление Интеллектуальная автоматизация

№	Рекомендуемые показатели	Склад готовой продукции	Участок сборки	Участок мехобработки	Склад металла
26	Контроль параметров максимально обеспечивается технологическим процессом	-	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	-
27	Исключены избыточные требования в КД / ТД	-	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	-
28	Технологический процесс не содержит (оптимизирован) доделочных и доводочных операций - обеспечивается действующей технологией	-	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	-
29	Технологическое оборудование останавливается при обнаружении неисправности, несоответствия (недопущение брака)	-	2018 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>	-
30	Контрольные операции, осуществляются поштучно, без накопления партии изделий и без остановки потока производства.	-	2017 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>	-
31	В потоке отсутствуют дублирующие контрольные операции.	-	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	-
32	Контрольные операции, которые невозможно встроить в процесс производства, стандартизированы (проведена СР). Ведутся работы по оптимизации времени контрольных операций.	-	2018 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>	-
33	Критерии годной продукции определены, визуализированы	-	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	-
34	Применяется практика многостаночного обслуживания.	-	-	2018 <input type="checkbox"/>	-
35	Технологическое оборудование автоматически останавливается после завершения обработки изделия (партии изделий)	-	- <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	-
36	Разделена работа технологического оборудования и оператора. Отсутствует время пассивного наблюдения за работой оборудования. Выполнен комплекс мер по минимизации времени активного наблюдения за работой оборудования	-	2017 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>	-
37	Используется информационное табло "Андон" для оповещения об остановках производства (поломка и останов оборудования, не поставка материалов и т.д.).	-	2018 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>	-
38	Для контроля фактического состояния и управления отклонениями от стандартов и нормативов внедрены используются 5С(4С): стандарты организации рабочих мест, визуализированы места хранения на производственных площадках визуализированы (включая "супермаркет", буферные, страховые, сверхнормативные и т.д.)	-	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	-
39	Ведется подробный (почасовой/поштучный) производственный анализ с указанием причин и анализом их появления. На производственной площадке понятен ход производства(опережение, отставание). Используются сопроводительные ярлыки.	-	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	-
40	Введена и действует система мониторинга, анализа отклонений запасов от нормативов, введены и реализуются инструменты решения проблем по отклонениям.	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>
41	Выстроен информационный поток по ключевым показателям / параметрам производства (инфо.центры), в том числе мониторинг запасов, стабильности и т.д.	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>

Направление Производительность

№	Рекомендуемые показатели	Склад готовой продукции	Участок сборки	Участок мехобработки	Склад металла
42	Введен механизм быстрой перебалансировки работ между персоналом на линии при изменениях объемов производства. Существует практика привлечения "вспомогательного персонала" для поддержки работы на производственной линии и гибкого регулирования производительности.	-	2018 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>	-
43	Организация рабочих мест соответствует оптимальной эргономики рабочего пространства (минимизированы операции, не добавляющие ценность).	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
44	Персонал взаимозаменяемый, освоены компетенции как внутри малых групп, так и в смежных малых группах, участках, линиях	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
45	Нет дублирующих действий оператора, применена "умная" механизация / автоматизация	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
46	В потоке отсутствует неиспользуемое оборудование	- <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>
47	Применяется ТРМ	2018 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
48	Реализована работа по повышению доступности оборудования (графики ремонтов и производства синхронизированы, работает механизм оперативных ремонтов)	2018 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
49	"Узкое место" среди оборудования в потоке выявлено и визуализировано. Работы организованы таким образом, чтобы максимально эффективно использовать "слабое место" и недопускать его простоев.	-	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	-
50	По каждому оборудованию стандартизировано время Подготовительных-заключительных и периодические операции, в том числе переналадки. Обеспечивается положительная динамика по сокращению времени переналадок.	2018 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
51	Для автоматизированных линий произведен расчет производственных мощностей линии/участка, производство ведется с минимально возможным буферным запасом между оборудованием на линии.	-	2018 <input type="checkbox"/>	2019 <input type="checkbox"/>	-
52	Обеспечивается положительная динамика по повышению коэффициента использования материалов.	-	2017 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	-



Проверяемый параметр	Критерии соответстви	V/X	Комментарий
Правила	1. 80% реализованных ПСР-проектов соответствуют требованиям методологии	<input type="checkbox"/>	
	2. Сотрудники ПО ПСР предприятия распределяют нагрузку для методологической поддержки реализуемых проектов. Руководители проектов подтверждают их участие в проектах.	<input type="checkbox"/>	
	3. Карточки ПСР-проектов не утверждаются без согласования ПО ПСР предприятия (представлен ЛНА)	<input type="checkbox"/>	
	4. Лучшие проекты заносятся в отраслевую «Базу знаний ПСР»	<input type="checkbox"/>	
	5. Проектный офис использует реестр ПСР-проектов согласованный с ПО ПСР ГК и ПО ПСР Дивизиона	<input type="checkbox"/>	
	6. Для ранее реализованных ПСР проектов проводится производственный анализ №3 *	<input type="checkbox"/>	
Вовлеченность руководителей	7. Генеральный директор (для АЭС – директор АЭС) очно принимает защиту карточек ПСР-проектов, защиту результатов ПСР-проектов своих прямых подчинённых, остальные проекты рассматриваются проектным комитетом (представлены протоколы встреч)	<input type="checkbox"/>	
	8. 80% руководителей уровня ГД, 1-2-й линейки в течении года лично реализовали два ПСР-проекта**	<input type="checkbox"/>	
Визуализация	9. В информационном центре ведется визуальное управление портфелем проектов. Все выявляемые отклонения по срокам/результатам(качеству) фиксируются. По выявляемым отклонениям принимаются корректирующие мероприятия. На ИЦ размещена орг. структура предприятия с информацией о кол-ве реализованных проектов (если не ДСП)	<input type="checkbox"/>	
	10. Представлена оргструктура с информацией о количестве реализованных и реализуемых ПСР-проектов руководителями	<input type="checkbox"/>	

* - Для предприятий входящих в контур системного развертывания два и более года

** - Для предприятий подтвердивших статус Лидер ПСР 2 раза подряд – возможен один ПСР-проект



Этапы	Критерии соответствия		Оценка
1. Открытие ПСР-проекта	1.1 Блок «Вовлеченные лица и рамки проекта» в карточке ПСР-проекта не имеет методологических ошибок	<input type="checkbox"/>	25
	1.2 В карточке ПСР-проекта представлено достаточное обоснование для понимания, зачем и почему важна его реализация	<input type="checkbox"/>	50
	* 1.3 В карточке ПСР-проекта представлены правильные оцифрованные цели (SMART)	<input type="checkbox"/>	75
	1.4 Ключевые события в карточке ПСР-проекта соответствуют стандартной форме	<input type="checkbox"/>	100
2. Анкетирование заказчиков №1 и №2 (для офисных процессов)	2.1 Представлены заполненные анкеты (электронные письма, протоколы и т.д.)	<input type="checkbox"/>	25
	2.2 Анкета содержит минимум 5 универсальных вопросов из Методических рекомендаций по реализации ПСР-проектов	<input type="checkbox"/>	50
	2.3 В анкетировании №1 и №2 участвовали одни и те же сотрудники, не менее 10 сотрудников	<input type="checkbox"/>	75
	2.4 Анкетирование прошли заказчики процесса, указанные в карточке ПСР-проекта	<input type="checkbox"/>	100
3. Картирование текущего и целевого состояния процесса (разработка ПСЦ)	3.1 Руководитель проекта может представить детализированные карты ПСЦ (текущую и целевую) на информационном стенде проекта	<input type="checkbox"/>	20
	3.2 На картах ПСЦ (текущей и целевой) указаны входы и выходы процесса, все этапы/ шаги процесса и их взаимосвязи	<input type="checkbox"/>	40
	3.3 Карты ПСЦ (текущие и целевые) содержат показатели процесса (ВПП и т.д.) по каждому этапу/ шагу и в целом по процессу	<input type="checkbox"/>	60
	3.4 На карте ПСЦ (текущей) указаны все потери/проблемы, выявленные в процессе картирования	<input type="checkbox"/>	80
	3.5 Карта ПСЦ (целевая) учитывает все возможные улучшения процесса, включая решение проблем, за период реализации проекта	<input type="checkbox"/>	100
4. Производственный анализ (ПА) №1 и №2	4.1 Для проведения замеров использованы листы ПА, представлены замеры	<input type="checkbox"/>	17
	4.2 В ПА представлены корректные границы процесса, связанные с целями ПСР-проекта и картами ПСЦ	<input type="checkbox"/>	33
	4.3 ПА содержит не менее 10 замеров (или максимально возможное за период реализации ПСР-проекта)	<input type="checkbox"/>	50
	4.4 ПА представлен репрезентативной выборкой (мин. и макс. значения за период времени) при кол-ве замеров более 20	<input type="checkbox"/>	67
	4.5 Колебания показателей по результатам ПА проанализированы, выявлены коренные причины и разработаны коррект-щие мер-тия	<input type="checkbox"/>	83
	4.6 ПА проведен для всех улучшаемых показателей процесса, указанных в карточке ПСР-проекта	<input type="checkbox"/>	100
5. Реализация плана мероприятий, внесение изменений в стандарты процессов и ЛНА	* 5.1 Запланированные мероприятия по достижению целей ПСР-проекта реализованы.	<input type="checkbox"/>	14
	5.2 План визуализирован на инфо. стенде проекта и не дублирует общий план-график проекта и ключевые события из карточки проекта	<input type="checkbox"/>	29
	5.3 План включает мероприятия по решению проблем и внедрению улучшений, определенных в ходе картирования и ПА	<input type="checkbox"/>	43
	5.4 Проведена оцифровка эффекта всех мероприятий, влияющих на достижение целей проекта (определен их вклад)	<input type="checkbox"/>	57
	5.5 План включает разработку/изменение стандартов (ЛНА), информирование/ обучение участников улучшаемого процесса	<input type="checkbox"/>	71
	5.6 План детализирован до уровня задач конкретному исполнителю, длительность любой задачи в плане не превышает двух недель	<input type="checkbox"/>	86
	5.7 Руководитель проекта проводит промежуточную оценку исполнения плана не реже одного раза в неделю, ведется анализ отклонений	<input type="checkbox"/>	100
6. Подведение итогов проекта	* 6.1 Заказчики подтверждают улучшение процесса. Руководитель проекта понимает дальнейшие шаги по совершенствованию процесса	<input type="checkbox"/>	33
	6.2 По результатам ПСР-проекта поощрены наиболее активные участники	<input type="checkbox"/>	66
	6.3 При подведении итогов анализируются «уроки ПСР-проекта»	<input type="checkbox"/>	100

* - Отсекающий пункт для текущего этапа

ПСР-проект соответствует методическим рекомендациям по реализации ПСР-проекта на:





Приложение 4. Чек-лист оценки качества по направлению «Обучение» (для выявления зон развития)



Проверяемый параметр:



Комментарии:

1. График обучения составляется не менее чем на квартал

2. 90% обученных (не менее) сотрудников предприятия из списка, сформированного Корпоративной Академией прошли тестирование (не позднее, чем за 7 рабочих дней до РППК, предприятие направляет в Корпоративную Академию списки сотрудников, прошедших обучение по ПСР в текущем году. Не позднее, чем за 3 рабочих дня до РППК, Корпоративная Академия направляет на предприятие список сотрудников для прохождения тестирования)

3. При направлении на тренинг, участникам ставятся конкретные цели от руководителя

4. После каждого тренинга собираются анкеты обратной связи

5. Организован процесс анализа обратной связи (есть свод по обратной связи)

6. Продолжительность обучения соответствует стандартам КА (не менее чем на 30% отличается)

7. Для обучения персонала по ПСР используются материалы тренингов, переданных Корпоративной Академией (презентации)

8. Примеры в материалах тренинга (презентация и рабочая тетрадь) адаптированы под специфику предприятия



Проверяемый параметр:

✓/x

Комментарии:

1. Декларация ПСР и брошюра ПСР размещены в общедоступных для сотрудников (офис, производство) местах.

2. Плакаты по ПСР размещены в офисных и производственных помещениях в достаточных размерах для помещения.

3. В зонах ожидания (приемные руководителей и т.д.) размещены печатные материалы по ПСР (брошюры, памятки и т.д.).

4. В корпоративных СМИ предприятия статьи по теме ПСР публикуются не реже 1 раза в месяц.

5. Новости по тематике ПСР выходят в рассылке/на стендах предприятия не реже 1 раза в 3 недели.

6. На внутреннем портале предприятия есть раздел ПСР, в котором размещены актуальные материалы по ПСР: методики, брошюры, примеры ПСР-проектов, рейтинги по 5С и ППУ, алгоритм работы с ППУ, контакты ответственных сотрудников, дополнительные материалы на усмотрение предприятия.

7. Осведомленность сотрудников подтверждается выборочным (на усмотрение эксперта) опросом в устной форме в ходе РППК:

- сотрудник знает базовые принципы Декларации ПСР;
- офисный сотрудник знает, где найти необходимые материалы по ПСР;
- производственный знает, где найти необходимые материалы по ПСР.

Пункт считается выполненным если сотрудники дают правильные ответы в следующем соотношении:

- 8 из 10 опрошенных (для предприятий 2015, 2016 гг. развертывания);
- 5 из 10 опрошенных (для предприятий 2017 г. развертывания).

Проверяемый параметр: работа с ППУ

✓/✗

Комментарии:

1. ППУ рассматриваются в соответствии с регламентными сроками, но не реже 1 раза в месяц.

2. Инициаторам ППУ предоставляется своевременная обратная связь по результатам рассмотрения, но не позднее чем через 1 неделю после принятия решения по ППУ.

3. Принятые ППУ реализовываются в соответствии со сроками указанными в протоколе по рассмотрению ППУ комиссией.

4. Сотрудники получают материальное вознаграждение за принятые ППУ.

5. Ведется общая статистика по ППУ (подача в автоматизированных системах + на бумаге), есть итоговые данные по количеству поданных, принятых, реализованных, отклоненных ППУ.

6. Ежеквартально проводится анализ по причинам отклонения ППУ, выявляются основные, по которым проводится дополнительная коммуникация сотрудникам.

7. Лучшие ППУ заносятся в «Базу знаний ПСР»

Проверяемый параметр: программы признания

✓/✗

Комментарии:

1. Существуют рейтинги по ПСР: 5С и ППУ.

2. Информация о передовиках ПСР размещается на стендах и в новостях предприятия

3. Проводятся конкурсы по ПСР: сроки проведения регламентированы, разработан алгоритм подачи и рассмотрения заявок, назначена комиссия, разработаны коммуникационные материалы, награждение победителей проводит ГД предприятия.

4. Проводятся встречи активных сотрудников в части ПСР с ГД предприятия.

1. Галочка в квадрате означает выполнение пункта чек-листа на **1 балл**.
2. Выполнение по блоку (Дерево целей, X-Матрица, Инфоцентр) в % рассчитывается, как отношение суммы выполненных пунктов к общему количеству пунктов по блоку.

Например: из 9 пунктов по блоку «Дерево целей» выполнено 7. Значит выполнение по блоку «Дерево целей» = $7/9 * 100\% = 78\%$

Выполнение по блоку **менее 50% ЯВЛЯЕТСЯ ОТСЕКАЮЩИМ!** Количество баллов по блоку не плюсуется при оценке всего направления.

3. Выполнение по всем блокам рассчитывается как отношение суммы всех выполненных пунктов к общему количеству пунктов (25 шт.)

Например: выполнено 7 пунктов по блоку «Дерево целей», 3 пункта по блоку «X-Матрицы», 5 пунктов по блоку «Инфоцентры» - итого 15 баллов. Значит выполнение по направлению «Декомпозиция целей» = $15/25 * 100\% = 60\%$.

Предприятие получает зеленый статус по направлению, если выполнило задачу по направлению **не менее чем на 80%**.

1. Статус достижения индикаторов развертывания ПСР на 16.08.2016:

Индикатор развертывания	Текущий статус	
	оценка не превысила	
1 Каждый из показателей бизнес-целей выполнен не менее, чем на 90%		
2 Соответствие методологии декомпозиции целей не менее 80%	67%	



Оценка проверяемых ПСР-проектов

шаблон для заполнения по результатам проверки не менее 10% от портфеля ПСР-проектов

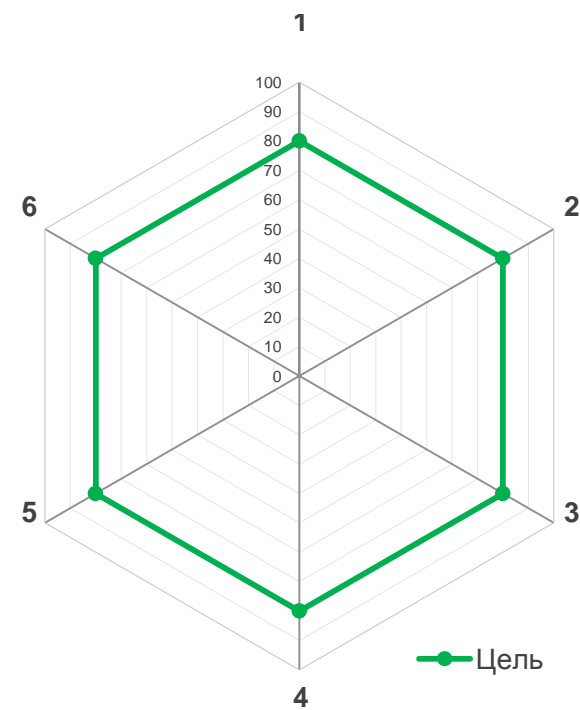


Проверяемые этапы

Проверяемые проекты, №

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Сре днее
1. Открытие ПСР-проекта	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Анкетирование заказчиков №1 и №2 (для офисных процессов)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Картирование текущего и целевого состояния процесса (разработка ПСЦ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Производственный анализ №1 и №2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Реализация плана мероприятий, внесение изменений в стандарты процессов и ЛНА	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Подведение итогов проекта	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка проекта:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Визуализация зон роста



Комментарии:

Blank area for comments.

1 Участники со стороны проверяемого предприятия:

- Руководитель проекта (РП);
- Члены рабочей группы (РГ) проекта;
- Заказчик процесса;
- Исполнители, участники процесса;
- Сотрудник ПО ПСР (курирующий реализацию ПСР-проекта).

2 Место проведения анализа и оценки ПСР-проекта:

- Место (кабинет, производственная площадка) размещения панели управления проектом (стенд)

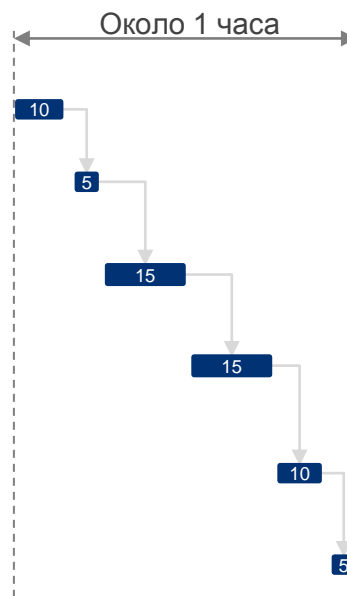
3 Необходимые документы для анализа и оценки ПСР-проекта:

- Карточка ПСР-проекта и документ, подтверждающий её защиту, X-матрица;
- Результаты анкетирования заказчиков процесса;
- Изменения стандарта или ЛНА;
- Прочие материалы (карты процесса, производственный анализ, план мероприятий и т.д.) должны быть на панели управления проектом (отчетная презентация не требуется)

4 Рекомендуемый рафик анализа и оценки ПСР-проекта:

ЧТО ОБСУЖДАЕМ:

1. Оценка этапа открытие ПСР-проекта
2. Анкетирование заказчиков №1 и №2 (для офисных процессов)
3. Картирование текущего и целевого состояния процесса (разработка ПСЦ)
4. Производственный анализ №1 и №2
5. Реализация плана мероприятий, внесение изменений в стандарты процессов и ЛНА
6. Подведение итогов проекта



С КЕМ ОБСУЖДАЕМ:

- РП, члены РГ
- Заказчик процесса, РП, члены РГ
- РП, члены РГ
- РП, члены РГ, Исполнители, участники процесса
- РП, члены РГ
- Заказчик процесса, РП

5 Правила подведения итоговой оценки по ПСР-проекту:

1. $O_{\text{этапа}} = (100\% / O_{\text{кол-во ?}}) * K_{?}$, где:
 - $O_{\text{этапа}}$ - оценка проверяемого этапа проекта по чек-листу;
 - $O_{\text{кол-во ?}}$ - общее количество критериев чек-листа по направлению;
 - $K_{?}$ - количество критериев проверяемого этапа из чек-листа.

$$2. O_{\text{проекта}} = (O_{\text{этапа 1}} + O_{\text{этапа 2}} + O_{\text{этапа 3}} + O_{\text{этапа 4}} + O_{\text{этапа 5}} + O_{\text{этапа 6}}) / 6, \text{ где}$$

- $O_{\text{проекта}}$ - итоговая оценка проверяемого проекта по чек-листу.

Лучшая практика

- уникальный успешный практический опыт.

Согласно идее лучшей практики, в любой деятельности существует оптимальный способ достижения цели, доказавший свою эффективность, который может быть использован в аналогичных процессах.

Критерии определения лучшей практики на РППК

1. Уникальность решения (*раньше такого не видел, не встречал*);
2. Тиражируемость решения (*могу применить у себя, посоветовать коллегам*);
3. Эффективность решения (*на моем предприятии, в моей функции это делается куда более медленно, дороже, менее качественно и т.д.*);
4. Практическое воплощение (*решение внедрено и подтверждает эффективность*);