



РОСАТОМ

*Для использования в качестве руководства.
Подготовлено на основании поручения Управляющего
совета «Комплексная оптимизация производства»
протокол от 11.02.2016 № 1-1/4-Пр
изменения на основании протокола от 01.04.2017 № 1-1/14-Пр
изменения на основании протокола от 23.03.2018 № 1-1/23-Пр*



ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Методические рекомендации по проведению развивающей партнерской проверки качества развития РСР на предприятиях отрасли (РППК)

г. Москва



- Методические рекомендации предназначены для применения в организациях, включенных в контур развертывания ПСР-предприятий, и используются для подготовки и проведения проверок качества развития ПСР.
- Методические рекомендации не устанавливают для организаций новых видов и форм отчетности.
- Ответственность за актуализацию методических рекомендаций несет АО «ПСР». 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 и роли 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
5.6. Порядок оценки направления «Развитие поставщиков»	16
5.7. Порядок оценки направления «ПСР-инжиниринг»	17
Приложения (чек-листы по направлениям)	18 - 33

- В рамках системного развития ПСР на предприятиях реализуются процессы:
 - постановки и декомпозиции целей развития,
 - оптимизации потоков производства основных продуктов предприятия,
 - инициирования и реализации ПСР-проектов,
 - организации и проведения обучения персонала принципам, методам ПСР,
 - поощрения персонала за достигнутые результаты,
 - развития поставщиков,
 - внедрения стандартов ПСР-инжиниринга

- Согласно решениям управляющего совета проекта «Комплексная оптимизация производства предприятий атомной отрасли» (протокол от 01.04.2017 № 1-1/14-Пр, протокол от 23.03.2018 №1-1/23-Пр) присвоение статуса «Лидер ПСР» производится при одновременном выполнении условий:
 - Достижение установленных индикаторов оценки результатов развертывания ПСР;
 - **Подтверждение качества развития в рамках РППК.**



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

Задачи РППК:

- Экспресс-диагностика предприятия по направлениям развития 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 формирование культуры постоянных улучшений.



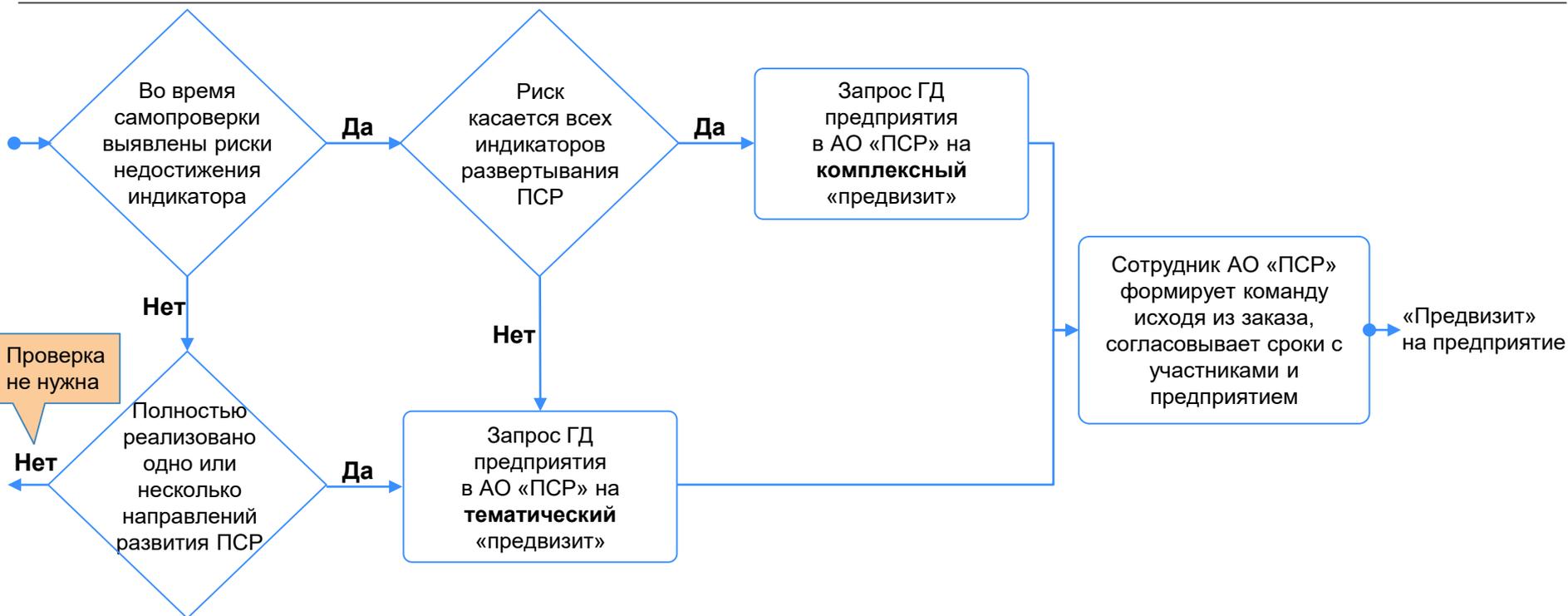
#	ВИДЫ	МЕТОД	ОТВЕТСТВЕННЫЕ/ УЧАСТНИКИ	СРОК/ ПЕРИОДИЧНОСТЬ
Внутренний контроль	1 Самоконтроль <ul style="list-style-type: none"> Для управления программой развития ПСР Мониторинг текущего уровня развития ПСР на предприятии; Определение проблемных зон и оперативного решения проблем 	<ul style="list-style-type: 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 развития) 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», АНО «Корп.Академия», АО ИК «АСЭ», дивизиона 	Определяет предприятие* (май-август)
Внешний контроль	3 Итоговая Направлена на подведение итогов реализации программы развития ПСР за отчетный период	<ul style="list-style-type: none"> Самооценка предприятия Оценка экспертной комиссией 	Ответственный: <ul style="list-style-type: none"> АО «ПСР» Представители: <ul style="list-style-type: none"> Предприятий Госкорпорации «Росатом» АО «ПСР» АНО «Корп.Академия» АО ИК «АСЭ» Дивизиона 	Определяет АО «ПСР» в конце отчетного года (ноябрь-декабрь/ первый месяц следующего года)

* - сроки «предвизита» определяются предприятием по согласованию с АО «ПСР»;



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

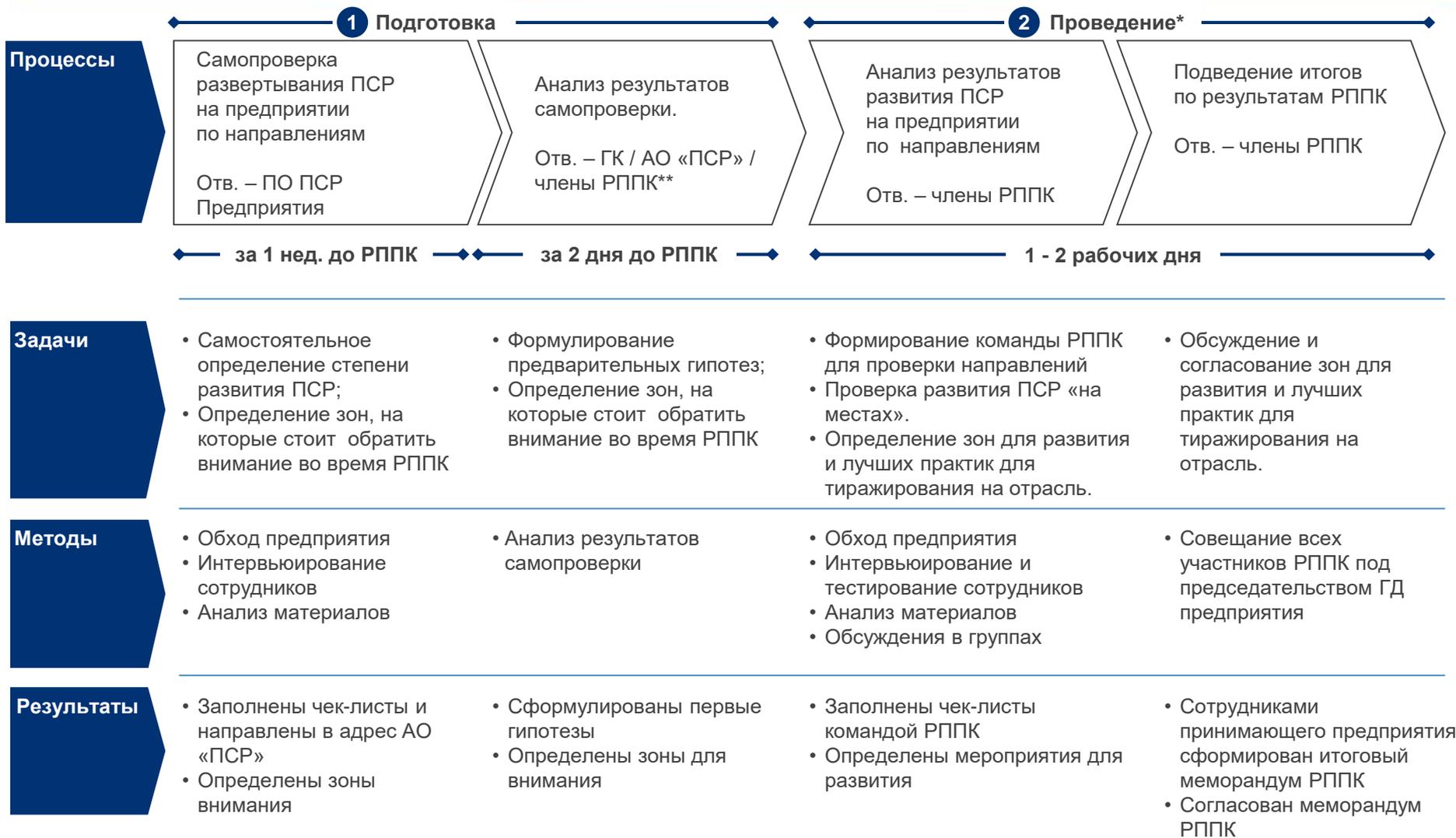
Алгоритм заказа :



В чем разница комплексного и тематического «предвизита», и кто их осуществляет?

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

- Тематический «предвизит» – направлен на проверку одного из направлений развертывания и может быть проведен не более двух раз в год. При тематической проверке предприятие посещает эксперт проверяемого направления из числа сотрудников ГК, АО «ПСР», АНО «КА» и/или сотрудников ПСР-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



№ 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) предприятия-партнёра</p>	Председатель комиссии	Председателю комиссии рекомендуется участвовать в проверке всех направлений развертывания ПСР, для передачи личного опыта и формирования общего мнения о развертывании ПСР на предприятии с учетом развития всех направлений	Желательно, чтобы ГД был с аналогичного предприятия (или с 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/технический директор/главный инженер (руководитель) – ПСР-потoki - HR директор (руководитель) – Мотивация или обучение - Руководитель ПО ПСР предприятия-партнера – Управление проектами <p>Определение участия руководителя направления с предприятий-партнёров определяется перед РППК. Важно учитывать историю проведения РППК, и, по возможности, формировать команду из экспертов предыдущих проверок, для оценки динамики изменений</p>	<p>Руководители направлений должны курировать одно из направлений на своем предприятии и обязательно являться руководителями ПСР-проекта/ов. Желательно, чтобы руководители направлений были с аналогичных предприятий</p>
 <p>Сотрудники: • АО «ПСР» • ГК «Росатом» • АНО «Корп.Академия» • АО ИК «АСЭ»</p>	Методологи	<p>Участие зависит от выполняемых функций:</p> <ul style="list-style-type: none"> - АО «ПСР» – все направления - ГК «Росатом» – Декомпозиция целей, ПСР-потoki, Управление проектами, Мотивация, Развитие поставщиков - АНО «Корпоративная Академия Росатома» – Обучение - АО ИК «АСЭ» – ПСР-инжиниринг 	Сотрудники, курирующие проверяемое предприятие в течение 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 человек

	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 Деревя 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	Финансовый директор, Директор по персоналу, представитель ПО ПСР	2,5 часа
	Контроль соответствия карт КПЭ руководителей предприятия декомпозированным бизнес-целям	Подписанные карты КПЭ 2018, Дерево целей предприятия (распечатка)		
	<p>Подписан чек-лист по Дереву целей (приложение 1.1) Подписаны чек-лист по КПЭ (приложение 1.2.)</p>			
2 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, карты КПЭ руководителей Обход подразделений и цехов	Представитель ПО ПСР, Финансовый директор, начальник подразделения, демонстрирующего Инфоцентр, руководитель малой группы	2 часа
	<p>Подписан чек-лист по Инфоцентрам (приложение 1.3.)</p>			
3 Финал	Обсуждение выявленных зон для развития и лучших практик для тиража на предприятия отрасли. Обсуждение и 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 количественных показателей*: <ul style="list-style-type: none"> • ВПП по потоку (сутки, часы, минуты и т.п.); • Запасы (сырье и материалы, НЗП и ГП) по потоку, в физических величинах; • Показатель качества; • Дополнительные показатели потоков в соответствии с протоколом УС ПСР от 01.04.2017 №1-1/14-Пр (при наличии). 	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* (рекомендуемые качественные критерии приведены в приложении 2). 2.3. Проверка достижения качественных критериев и количественных показателей ПСР-образцов, соответствующих лучшим мировым практикам в области организации производства, в соответствии с распоряжением ГК от 23.01.2018 № 1-1/38-Р.	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 ✓ Выполнение количественных показателей ПСР-образца на уровне 100%. Выполнение качественных критериев ПСР-образца на 80% (при обязательном выполнении всех отсекающих критериев**)	7 часов
3 Разработка рекомендаций	3.1 Обсуждение выявленных зон для развития и лучших практик для тиража на предприятия отрасли; 3.2. Обсуждение достижения / недостижения индикатора развертывания ПСР (количественного и качественного); 3.3. Обсуждение и формирование перечня рекомендаций 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 2.1.) потоков-образцов, исходя из условий конкретных потоков, и согласовываются с АО «ПСР»

** - чек-листы разрабатываются предприятиями и согласовываются с АО «ПСР» до начала РППК, пример чек-листа приведен в приложении 2.2.
 ✓ - утвержденные индикаторы развития ПСР

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, реализовавших ПСР-проекты.	100% ПСР-проектов в реестре	Подтверждены/опровергнуты результаты самооценки : Генеральный директор (ГД), 80% руководителей уровня ГД (-1) и ГД (-2) в течение года лично реализовали один ПСР проект.	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 (инициирование, 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 / распоряжений об инициировании 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 течение 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 / недостижения индикатора развертывания ПСР (количественного и качественного); 4.3. Обсуждение и формирование перечня рекомендаций для меморандума РППК.	-	Подготовлен проект Меморандума по направлению «Управление проектами и изменениями»	4 часа

* - В случае недостижения установленного уровня качества для первых 10% ПСР-проектов, проводится проверка еще 10 % от портфеля проектов. В случае недостижения установленного уровня после проверки 20% ПСР-проектов, делается вывод о недостижении установленного уровня качества всего портфеля.

✓ - утвержденные индикаторы развертывания ПСР (протокол УС ПСР от 01.04.2017 1-1/14-Пр, протокол УС ПСР от 23.03.2018 1-1/23-Пр)

Шаги оценки	Описание процесса оценки	Объем проверки	Результат	≈ Время
<p>1</p> <p>Общий анализ инфраструктуры обучения</p>	<p>1.1. Анализ анкет обратной связи, полученных после проведения обучения на предприятии; 1.2. Проведение выборочных интервью с участниками тестирования, при необходимости; 1.3. Сопоставление плана / факта обученных сотрудников; 1.4. Проверка материалов обучения по проводимым курсам</p>	<p>Графики, файл учета обученных, анкеты обратной связи и свод анкет, материалы проводимых курсов</p>	<p>Организация обучения соответствует требованиям 1 части чек-листа оценки качества по направлению «Обучение» (приложение 4);</p> <p>✓ 100% участников ПСР-проектов (от сформированной предприятием потребности) - обучено</p> <p>✓ Выполняются все пункты чек-листа</p>	<p>1 час</p> <p>Проводится параллельно с тестированием сотрудников</p>
<p>2</p> <p>Оценка площадочного обучения</p>	<p>2. Оценка организации и проведения площадочного обучения</p>	<p>Фрагмент обучения. Тему для проведения оценки выбирает сотрудник, проводящий проверку</p>	<p>Организация обучения соответствует требованиям 2 части чек-листа оценки качества по направлению «Обучение» (приложение 4); Проверка выполнения индикатора:</p> <p>✓ Выполняются все пункты чек-листа</p>	<p>3 часа</p>
<p>3</p> <p>Тестирование остаточных знаний</p>	<p>3.1. Проведение тестирования остаточных знаний сотрудников предприятия, прошедших обучение (руководители и участники ПСР-проектов); 3.2. 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 для кандидатов > 55%, для Лидеров > 65% Не менее 10 чел. соответствует категории «опытный участник»</p>	<p>4 часа</p>
<p>4</p> <p>Разработка рекомендаций</p>	<p>4.1. Обсуждение выявленных зон для развития и лучших практик для тиража на предприятия отрасли; 4.2. Обсуждение достижения / недостижения индикатора развертывания ПСР (количественного и качественного); 4.3. Обсуждение и формирование перечня рекомендаций для меморандума РППК.</p>		<p>Подготовлен проект Меморандума по направлению «Обучение», заполнен чек-лист</p>	<p>1 час</p>

5.5. Порядок оценки направления «Мотивация»

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

5.6. Порядок оценки направления «Развитие поставщиков»

Шаги оценки	Описание процесса оценки	Объем проверки	Результат	≈ Время
1 Анализ достигнутых количественных показателей потока	1.1 Анализ достижения целевых количественных показателей проекта по оптимизации потока. Показатели: Выбор показателей проекта и оптимизируемого потока осуществляется с учетом существующих фактов либо рисков невыполнения контрактных обязательств Поставщика перед Заказчиком	Выбранный поток либо участок/ передел потока, оказывающий существенное влияние на достижение показателей проекта	Проверка выполнения показателей по документам: ✓ В выбранном потоке реализован проект. Достигнуты не менее 80% целевых количественных показателей	1 час
2 Анализ достигнутых качественных показателей потока	2.1 Обход оптимизированного потока. 2.2 Проверка достижения целевых качественных показателей по направлениям (проектный подход, картирование, производственный анализ и 5С в потоке)	Выбранный поток либо участок/ передел потока, оказывающий существенное влияние на достижение показателей проекта	Проверка выполнения показателей на производственной площадке: ✓ В выбранном потоке выполнено не менее 80% целевых качественных показателей	4,5 часа
3 Разработка рекомендаций	3.1 Обсуждение выявленных зон для развития и лучших практик для тиража в прочих потоках на предприятии; 3.2 Обсуждение достижения/ не достижения показателей (количественных и качественных); 3.3 Обсуждение и формирование перечня рекомендации для меморандума РППК	-	Подготовлен фрагмент Меморандума по направлению «Развитие поставщиков»	2 часа

Шаги оценки	Описание процесса оценки	Объем проверки	Результат	≈ Время
1 Количественная оценка	1.1. Анализ выполнения контрольных событий в соответствии с установленными сроками по карте целевого и текущего состояния	Пилотный объект	Подтверждено / опровергнуто, что строительство объекта производится в соответствии с целевыми сроками. Выполнение контрольных событий в срок не ниже 90 %	1 час
2 Качественная оценка	2.1. Обход строительной площадки и собеседование с представителями УКС предприятия и линейными руководителями подрядных организаций 2.2. Оценка обеспечения безопасности труда и качества работ 2.3. Оценка контроля производительности и обеспеченности СМР материалами и РД 2.4. Оценка визуализации и достоверности производственных показателей хода строительства 2.5. Оценка операционного управления и развития лучших практик на строительной площадке	Пилотный объект*	Подтверждено / опровергнуто, что на объекте строительства используются стандарты ПСР-инжиниринга. Выполнено: - 100 % отсекающих критериев, - не менее 80% дополнительных критериев	16 часов
3 Разработка рекомендаций	3.1 Обсуждение достижения / недостижения развитого уровня по всем критериям качественной оценки в целом по объекту и по каждому подрядчику. 3.2. Обсуждение вопросов о необходимости развития и работоспособности стандартов ПСР-инжиниринга 3.3. Обсуждение и формирование перечня рекомендаций для меморандума РППК в части ПСР-инжиниринга	-	Подготовлен проект Меморандума по направлению «ПСР-инжиниринг»	4 часа

* - на предприятиях, где отсутствуют строящиеся объекты, для подтверждения соответствия критериям ПСР-инжиниринга необходимо предъявить удостоверение о прохождении практического обучения стандартам ПСР-инжиниринга



Чек-листы по направлениям развития ПСР



Приложение 1.1.

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



Проверяемый параметр:

✓/✗

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.

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

Рекомендации:

_____ / _____



1.
Декомпозиция
целей

Приложение 1.2.

ПРЕДПРИЯТИЕ ДД.ММ.ГГГГ



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

Проверяемый параметр:	✓/✗	Комментарии:
1. КПЭ руководителей установлены на основании Дерева целей предприятия	<input type="checkbox"/>	
2. Отсутствует дублирование показателей КПЭ (например, использование одновременно индикаторов и их компонентов)	<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. Показатели КПЭ соответствуют показателям из Дерева целей в зоне ответственности владельца карты КПЭ	<input type="checkbox"/>	
9. Понижающие и отсекающие показатели относятся только к областям ЯРБ, охраны труда, ГОЗ	<input type="checkbox"/>	
10. Минимальный вес каждого показателя – 10%	<input type="checkbox"/>	
Рекомендации:	/	

(ФИО)

(подпись)

(ФИО)

(подпись)

(ФИО)

(подпись)

(ФИО)

(подпись)

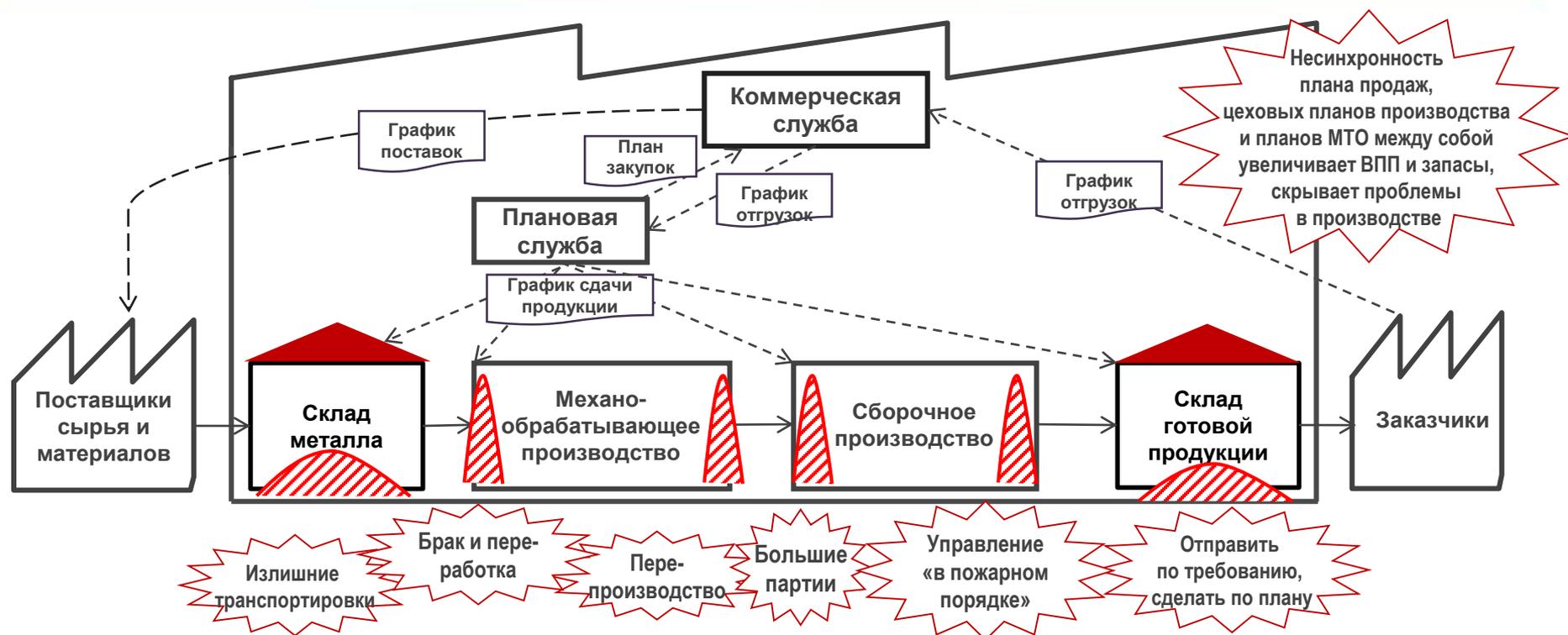


Приложение 1.3. Чек-лист проверки соответствия инструментов декомпозиции целей методике (Инфоцентры)



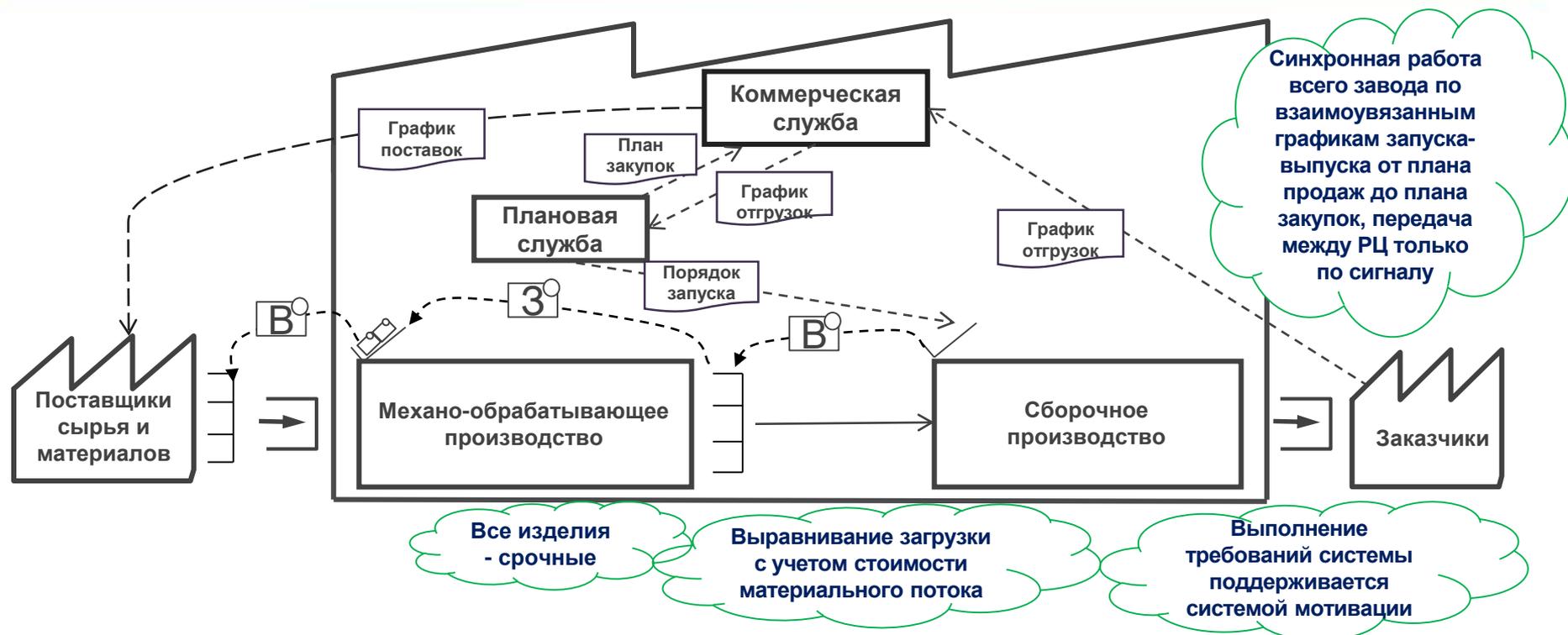
Проверяемый параметр:	✓/✗	Комментарии:
1. Организованы и действуют инфоцентры для предприятия в целом (ГД, ЗГД) и каждого цеха	<input type="checkbox"/>	
2. Организованы и действуют панели управления малых групп (участков). Ежедневно происходит обновление информации на панели управления малой группы (участка)	<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 обновления 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	<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 та или иная информация	<input type="checkbox"/>	
Рекомендации (на обороте):	<u> / </u>	

Приложение 2.1. Карта текущего состояния потока (1/5)



Обязательные показатели	Факт-2017	Цель-2018	Эффект, %	Цель-2019	Эффект, %	Цель-2020	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-2017	Цель-2018	Эффект, %	Цель-2019	Эффект, %	Цель-2020	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 2.1. Карта идеального состояния потока (2/5)



Обязательные показатели	Факт-2017	Цель-2018	Эффект, %	Цель-2019	Эффект, %	Цель-2020	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-2017	Цель-2018	Эффект, %	Цель-2019	Эффект, %	Цель-2020	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%

→ - Материальный поток

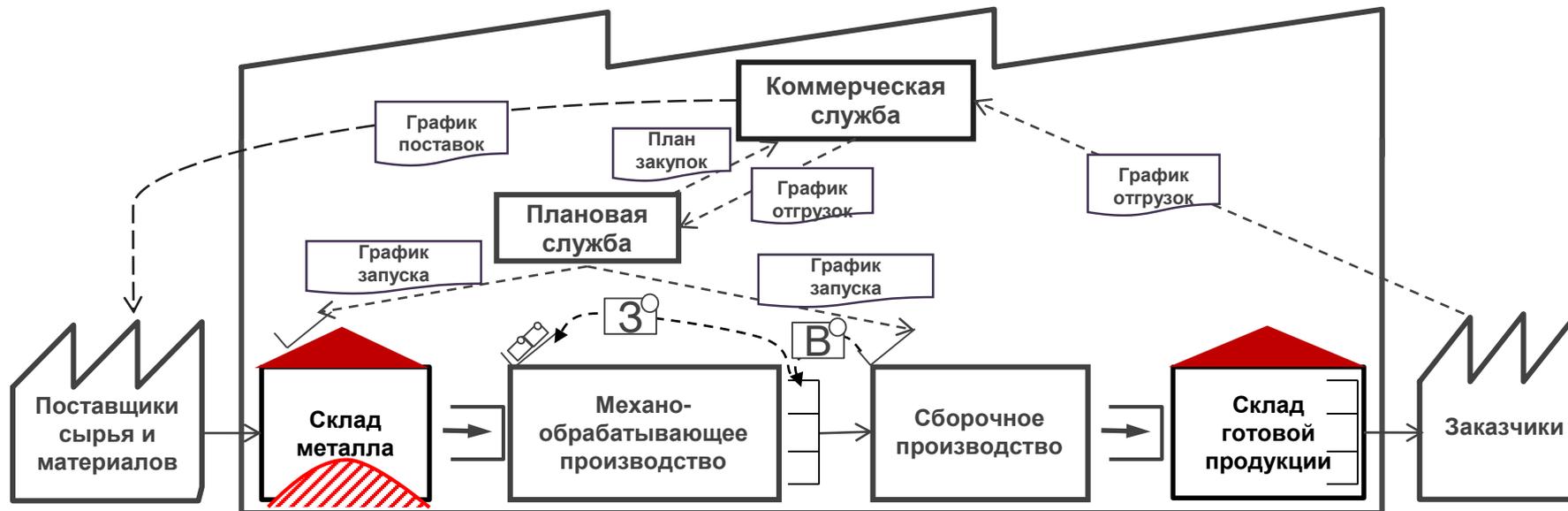
--> - Информационный поток

⌋ - супермаркет

→ - изготовление по принципу "первый вошел - первый вышел"

✓ - порядок запуска

Приложение 2.1. Карта целевого состояния на текущий год (3/5)



Обязательные показатели	Факт-2017	Цель-2018	Эффект, %	Цель-2019	Эффект, %	Цель-2020	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-2017	Цель-2018	Эффект, %	Цель-2019	Эффект, %	Цель-2020	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%

→ - Материальный поток

--> - Информационный поток

⎓ - супермаркет

⎓ - изготовление по принципу "первый вошел - первый вышел"

✓ - порядок запуска

Приложение 2.1.

Качественные критерии (рекомендуемые) по направлению «ПСР-потоки» и пример заполнения (4/5)

1. Безопасность

2. Производство точно вовремя

Направление	№	Рекомендуемые показатели	Склад готовой продукции	Участок сборки	Участок мехобработки	Склад металла
Безопасность	1	Стандарты обеспечивают 100% охрану здоровья и жизнедеятельности работников, в них внесены предупреждающие действия от возникновения травоопасных ситуаций	2018	2017	2018	2018
	2	Планировка удовлетворяет условиям безопасности и гигиены, при этом площади используются эффективно.	2018	2018	2019	2019
	3	Визуализированы опасные зоны, движущиеся механизмы, выделены безопасные зоны для операторов.	2018	2017	2018	2018
	4	Рабочее время (фонд рабочего времени) по каждому переделу (участку) по потоку выровнено, унифицировано.	2017	2017	2018	2018
	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	2019	2018
	6	Производство выполняется только под потребность потребителя (согласно плану отгрузок). Время пролеживания готового заказа минимально. Необоснованное пролеживание продукции отсутствует.	2019	-	-	-
	7	Производство выровнено по объему, номенклатуре, трудоемкости изделий (большие, крупные, мелкие).	2017	2017	2019	-
	8	Отсутствует жесткое планирование по переделам. Производство ведется под потребность процесса-потребителя, перепроизводство отсутствует. При необходимости производства "в задел" - осуществляется контроль запасов.	2017	2017	2019	-
	9	Синхронизированы графики поставок между цехами / предприятиями	2017	2017	2017	2017
Производство точно вовремя	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	2018	2019	2017
	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	2017	2018
	12	Детали закреплены за станками/линиями/рабочими местами. Рассчитана загрузка по станкам/линиям/рабочим местам. Используется инструмент "таблица совместимости".	-	2017	2017	-
	13	В производстве используется восполняющая система (использование "супермаркета"), система производства под заказ или смешанный тип производства	2017	2017	2018	2018
	14	Организованы места хранения (супермаркет, "Фифо", метод "свободного размещения") для материалов, комплектующих, заготовок, готовых изделий на производстве.	2017	2017	2018	2018
	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	2017	2018	2018
	16	Маршруты транспортировок визуализированы, определено расписание. Используются инструменты "смешанной транспортировки", "автобуса". Ведется корректировка графиков транспортировок в зависимости от изменений объемов производства/транспортировки.	2017	2017	2018	2018
	17	В производстве беспрекословно соблюдаются 6 правил обращений с канбанами (см. методику "Канбан")	2017	2017	2018	2018
	18	Введена система запуска в производство: запуск по 1 шт (одному канбану) / запуск партий	2017	2017	2018	2018
	19	Запасы в потоке визуализированы при помощи "карты запасов" и разделены по категориям.	2017	2017	2018	2018
	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	2017	2018	2018
	21	Запас, находящееся вне потока (например: страховой запас, запас для нивелирования производственной нагрузки, буферный запас) визуализирован, ограничен по объему, соблюдается принцип FIFO.	2017	2017	2018	2018
	22	Действует система ограничений, не позволяющая производить больше чем нужно. (см. в пункте про канбан)	2017	2017	2018	2018
	23	Для участка/линии/цеха рассчитано время такта (Т такта). Время такта учитывается при распределении работ на участке/линии. Время такта используется в производственном анализе.	2017	2017	2018	2018
	24	На участке/линии проведена стандартизированная работа и постоянно улучшается (при изменениях объемов производства, после усовершенствования процесса, повышения производительности)	2019	2017	2018	2019
	25	Стандартизирована работа вспомогательного персонала (периодическая работа ТИП III по методике С.Р.). Определены циклы/интервалы работы.	-	-	2019	-

3. Интеллектуальная автоматизация

4. Производительность

Направление	№	Рекомендуемые показатели	Склад готовой продукции	Участок сборки	Участок мехобработки	Склад металла	
Интеллектуальная автоматизация	26	Контроль параметров максимально обеспечивается технологическим процессом	-	2017	2017	-	
	27	Исключены избыточные требования в КД / ТД	-	2017	2018	-	
	28	Технологический процесс не содержит (оптимизирован) доделочных и доводочных операций - обеспечивается действующей технологией	-	2018	2018	-	
	29	Технологическое оборудование останавливается при обнаружении неисправности, несоответствия (недопущение брака)	-	2018	2019	-	
	30	Контрольные операции, осуществляются поштучно, без накопления партии изделий и без остановки потока производства.	-	2017	2019	-	
	31	В потоке отсутствуют дублирующие контрольные операции.	-	2017	2017	-	
	32	Контрольные операции, которые невозможно встроить в процесс производства, стандартизованы (проведена СР). Ведутся работы по оптимизации времени контрольных операций.	-	2018	2019	-	
	33	Критерии годной продукции определены, визуализированы	-	2017	2018	-	
	34	Применяется практика многостаночного обслуживания.	-	-	2018	-	
	35	Технологическое оборудование автоматически останавливается после завершения обработки изделия (партии изделий)	-	-	2017	-	
	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	2019	-	
	37	Используется информационное табло "Андон" для оповещения об остановках производства (поломка и останов оборудования, не поставка материалов и т.д.).	-	2018	2019	-	
	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	2018	-	
	39	Ведется подробный (почасовой/поштучный) производственный анализ с указанием причин и анализом их появления. На производственной площадке понятен ход производства(опережение, отставание). Используются сопроводительные ярлычки.	-	2017	2018	-	
	40	Введена и действует система мониторинга, анализа отклонений запасов от нормативов, введены и реализуются инструменты решения проблем по отклонениям.	2017	2017	2018	2017	
	41	Выстроен информационный поток по ключевым показателям / параметрам производства (инфо.центры), в том числе мониторинг запасов, стабильности и т.д.	2017	2017	2018	2017	
	Производительность	42	Введен механизм быстрой перебазировки 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	2019	-
		43	Организация рабочих мест соответствует оптимальной эргономики рабочего пространства (минимизированы операции, не добавляющие ценность).	2018	2018	2019	2018
		44	Персонал взаимозаменяемый, освоены компетенции как внутри малых групп, так и в смежных малых группах, участках, линиях	2018	2018	2019	2018
		45	Нет дублирующих действий оператора, применена "умная" механизация / автоматизация	2018	2018	2019	2018
46		В потоке отсутствует неиспользуемое оборудование	-	2017	2018	-	
47		Применяется ТРМ	2018	2017	2018	2018	
48		Реализована работа по повышению доступности оборудования (графики ремонтов и производства синхронизированы, работает механизм оперативных ремонтов)	2018	2017	2018	2018	
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	2018	-	
50		По каждому оборудованию стандартизовано время Подготовительных-заключительных и периодические операции, в том числе переналадки. Обеспечивается положительная динамика по сокращению времени переналадок.	2018	2017	2018	2018	
51		Для автоматизированных линий произведен расчет производственных мощностей линии/участка, производство ведется с минимально возможным буферным запасом между оборудованием на линии.	-	2018	2019	-	
52		Обеспечивается положительная динамика по повышению коэффициента использования материалов.	-	2017	2017	-	

1. Безопасность
2. Производство точно вовремя

Направление оценки	№	Определение качественного критерия	✓	✗
Безопасность	1	Стандарты организации рабочих мест обеспечивают 100% охрану здоровья и жизнедеятельности работников, в них внесены предупреждающие действия от возникновения травмоопасных ситуаций.		
	2	Планировка удовлетворяет условиям безопасности и гигиены, при этом площади используются эффективно.		
	3	Визуализированы опасные зоны, движущиеся механизмы, выделены безопасные зоны для операторов.		
Производство точно вовремя	1	Рабочее время (фонд рабочего времени) по каждому переделу (участку) по потоку выровнено, унифицировано.		
	2	Ведется регулирование незавершенного производства в потоке (на участке) в зависимости от объемов производства. В качестве инструмента регулирования незавершенного производства используются карты «канбан».		
	3	Производство выполняется только под потребность потребителя (согласно плану отгрузок). Время пролеживания готового заказа минимально. Необоснованное пролеживание продукции отсутствует.		
	4	Производство выровнено по объему, номенклатуре, трудоемкости изделий (большие, крупные, мелкие).		
	5	Отсутствует жесткое планирование по переделам. Производство ведется под потребность процесса-потребителя, перепроизводство отсутствует. При необходимости производства «в задел» – осуществляется контроль запасов.		
	6	Синхронизированы графики поставок между цехами/предприятиями.		
	7	Производственные потоки сформированы по принципу единичных изделий, при изготовлении входящих узлов/комплектующих логистика выстроена таким образом, что минимизированы перемещения дважды на одно рабочее место/участок.		
	8	Внедрена логистика поставок на рабочие места, минуя склады (в местах, где актуально), исключены промежуточные места хранения (кроме «супермаркета»), склады приближены к производственной площадке.		
	9	Детали закреплены за станками/линиями/рабочими местами. Рассчитана загрузка по станкам/линиям/рабочим местам. Используется инструмент «таблица совместимости».		
	10	В производстве используется восполняющая система (использование «супермаркета»), система производства под заказ или смешанный тип производства.		
	11	Организованы места хранения (супермаркет, очередь «первый вошел – первый вышел», метод «свободного размещения») для материалов, комплектующих, заготовок, готовых изделий на производстве.		
	12	Транспортировка осуществляется по правилам: «фиксированное время, нефиксированный объем» или «фиксированный объем, нефиксированное время», малыми партиями (по 1 «канбану»/по 1 таре). Используются инструменты визуализации (посты запуска/формирования партии и т.д.).		
	13	Маршруты транспортировок визуализированы, определено расписание. Используются инструменты «смешанной транспортировки». Ведется корректировка графиков транспортировок в зависимости от изменений объемов.		
	14	При использовании «канбанов», беспрекословно соблюдаются 6 правил обращений с ними.		
	15	Введена система запуска в производство: запуск по 1 шт. (одному «канбану»)/запуск партией.		
	16	Запасы в потоке визуализированы при помощи «карты запасов» и разделены по категориям.		
	17	В производстве используются «канбаны» (вытягивания, запуска, сигнальные, в т.ч. обезличенные) или другие инструменты с аналогичными функциями. «Канбан» соответствует единице продукции/комплекту изделий.		
	18	Запас, находящееся вне потока (например: страховой запас, запас для нивелирования производственной нагрузки, буферный запас) визуализирован, ограничен по объему, соблюдается принцип «первый вошел – первый вышел».		
19	Для участка/линии/цеха рассчитано время такта. Время такта учитывается при распределении работ на участке/линии. Время такта используется в производственном анализе.			
20	На участке/линии проведена стандартизированная работа и постоянно улучшается (при изменениях объемов производства, после усовершенствования процесса, повышения производительности)			
21	Стандартизирована работа вспомогательного персонала (периодическая работа «тип III»). Определены циклы/интервалы работы.			

■ - Отсекающие качественные критерии (связаны с базовыми инструментами ПСР темой образца)

* - Применение качественных критериев осуществляется с учетом типа производства и особенностей конкретного образца

3. Интеллектуальная автоматизация

4. Производительность

Направление оценки	№	Определение качественного критерия	✓ ✗
Интеллектуальная автоматизация	1	Контроль технологических параметров максимально обеспечивается технологическим процессом.	
	2	Исключены избыточные требования в конструкторской и технологической документации, не влияющие на характеристики изделий, требуемые заказчиком.	
	3	Технологический процесс не содержит доделочных и доводочных операций, качество обеспечивается действующей технологией.	
	4	Технологическое оборудование останавливается при обнаружении неисправности, несоответствия (недопущение брака), при наличии технической возможности.	
	5	Контрольные операции, осуществляются поштучно, без накопления партии изделий и без остановки потока производства.	
	6	В потоке отсутствуют дублирующие контрольные операции.	
	7	Контрольные операции, которые невозможно встроить в процесс производства, стандартизованы (проведена стандартизированная работа). Ведутся работы по оптимизации времени контрольных операций.	
	8	Критерии годной продукции определены, визуализированы основные виды дефектов и способы предупреждения их появления.	
	9	Применяется практика многостаночного обслуживания.	
	10	Технологическое оборудование автоматически останавливается после завершения обработки изделия (партии изделий) при наличии технической возможности.	
	11	Разделена работа технологического оборудования и оператора. Выполняется комплекс мер по минимизации времени наблюдения за работой оборудования.	
	12	Используется информационное табло «андон» для оповещения об остановках производства (поломка и останов оборудования, не поставка материалов и т.д.).	
	13	Для контроля фактического состояния и управления отклонениями от стандартов внедрены и используются правила «5С» («4С»); стандарты организации рабочих мест, визуализированы места хранения на производственных площадках (включая «супермаркет», буферные, страховые, сверхнормативные запасы и т.д.)	
	14	Ведется подробный (почасовой/поштучный) производственный анализ с указанием отклонений и причин их появления. На производственной площадке понятен ход производства (опережение, отставание). Используются сопроводительные ярлыки.	
	15	Введена и действует система мониторинга, анализа отклонений запасов от нормативов, введены и реализуются инструменты решения проблем по отклонениям.	
	16	Выстроен информационный поток по ключевым показателям/параметрам производства (инфоцентры), в том числе мониторинг запасов, стабильности и т.д.	
Производительность	1	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.	
	2	Организация рабочих мест соответствует оптимальной эргономике рабочего пространства (минимизированы операции, не добавляющие ценность).	
	3	Персонал взаимозаменяемый, освоены компетенции как внутри малых групп, так и в смежных малых группах.	
	4	Нет дублирующих действий оператора, применена «умная» механизация/автоматизация.	
	5	Из потока удаляется неиспользуемое оборудование.	
	6	Применяются инструменты системы всеобщего обслуживания оборудования на ключевом оборудовании.	
	7	Реализована работа по повышению доступности оборудования (графики ремонтов и производства синхронизированы, работает механизм оперативных ремонтов).	
	8	«Узкое место» среди оборудования в потоке выявлено и визуализировано. Работы организованы таким образом, чтобы максимально эффективно использовать «узкое место» и не допускать его простоев.	
	9	По ключевому оборудованию стандартизовано время подготовительных-заключительных и периодических операций, в том числе переналадки. Обеспечивается положительная динамика по сокращению времени подготовительных-заключительных и периодических операций.	
	10	Для автоматизированных линий произведен расчет производственных мощностей линии/участка, производство ведется с минимально возможным буферным запасом между оборудованием на линии.	
	11	Обеспечивается положительная динамика по повышению коэффициента использования материалов.	

■ - Отсекающие качественные критерии (связаны с базовыми инструментами ПСР темой образца)

* - Применение качественных критериев осуществляется с учетом типа производства и особенностей конкретного образца



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. Генеральный директор (ГД), 80% руководителей уровня ГД (-1) и ГД (-2) в течение года лично реализовали один ПСР проект	<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



Приложение 3.2. Оценка качества ПСР-проекта



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 (рекомендуемое количество 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 корректирующие меропр.	<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 инфостенде 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 одного месяца	<input type="checkbox"/> 86
	5.7 Руководитель проекта проводит промежуточную оценку исполнения плана, 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) Часть 1. Оценка организации обучения



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. Организован процесс анализа обратной связи и реализации корректирующих мероприятий

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

6. Для обучения персонала по ПСР используются адаптированные под специфику предприятия материалы тренингов, переданных Корпоративной Академией (презентации)

7. Обучение проводится тренерами, сертифицированными КА



Проверяемый параметр:	✓/✗	Комментарии:
1. При проведении обучения соблюдаются требования безопасности, используются СИЗ (при необходимости), участники не мешают производственному процессу	<input type="checkbox"/>	
2. Рабочий план программы площадочного обучения адаптирован с учетом специфики предприятия, корректно заполнены формы по каждому практическому заданию, для теоретических блоков используются материалы КА	<input type="checkbox"/>	
3. Проводимая программа соответствует рабочему плану	<input type="checkbox"/>	
4. Обучение проводит тренер, прошедший площадочное обучение как участник, и сертифицированный КА по программам ПСР* (возможно проведение в паре с сотрудником, компетентным в вопросах истории создания и работы ПСР - образца)	<input type="checkbox"/>	
5. Тренер владеет экспертизой по проводимым темам. Не допускает сутевых ошибок и неточностей. Объясняет материал простыми словами, приводит примеры, хорошо иллюстрирующие тему	<input type="checkbox"/>	
6. Тренер знает, где и как применяется изготавливаемая продукция, основные этапы процесса, уверенно использует производственную терминологию	<input type="checkbox"/>	
7. Тренер обеспечивает запланированный результат каждой активности в программе	<input type="checkbox"/>	
8. Тренер занимает партнерскую позицию: конструктивно обсуждает разные точки зрения, проявляет уважение к участникам. Поддерживает активность всех участников обучения	<input type="checkbox"/>	

* Тренер должен быть сертифицирован по программам: «Базовый курс», «Стандартизированная работа», «Методика решения проблем», «Картирование», «5С», Виды потерь»



Проверяемый параметр:

✓/✗

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 на тему 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;
- производственник знает, где найти необходимые материалы по ПСР.



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 с установленными сроками.

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. 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.



Направления – Проектный подход, Картирование и Производственный анализ (при оптимизации потока)

Этапы/ направления	Качественные показатели	Оценка
1. Открытие и управление проектом	1.1 На предприятии организована группа выделенных сотрудников/ отдел по внедрению бережливого производства	<input type="checkbox"/> 11
	1.2 Оформлен приказ по предприятию о реализации проекта. Оформлена карточка/ паспорт проекта по установленной форме	<input type="checkbox"/> 22
	1.3 В проекте определены заказчики, периметр, границы, владелец процесса, руководитель и команда/рабочая группа проекта	<input type="checkbox"/> 34
	1.4 В карточке проекта представлено достаточное обоснование по выбору производственного потока и открытию проекта	<input type="checkbox"/> 45
	* 1.5 В проекте установлены оцифрованные цели (SMART) по обязательным и дополнительным (под потребность) улучшаемым показателям	<input type="checkbox"/> 56 <input type="text"/> %
	1.6 В проекте установлен проектный цикл достижения целевых показателей 6 (+1) месяцев	<input type="checkbox"/> 67
	1.7 Проведено стартовое совещание по проекту с участием директора предприятия и командой/ рабочей группой проекта	<input type="checkbox"/> 78
	1.8 Организован и используется информационный стенд с рабочими материалами проекта	<input type="checkbox"/> 89
	1.9 Проводятся встречи команды/ рабочей группы с руководителем проекта (ежедневно) и с директором предприятия (еженедельно)	<input type="checkbox"/> 100
2. Картирование текущего и целевого состояния процесса. [разработка карт потока создания ценности (ПСС)]	* 2.1 Руководитель проекта может разъяснить карты ПСС (текущую и целевую)	<input type="checkbox"/> 17
	2.2 Детализация карт ПСС (текущей и целевой) выполнена до уровня отдельной единицы оборудования в потоке	<input type="checkbox"/> 33
	2.3 В картах ПСС (текущей и целевой) представлен информационный поток – сигналы на запуск производства в потоке	<input type="checkbox"/> 50 <input type="text"/> %
	2.4 В картах ПСС (текущей и целевой) обозначены улучшаемые показатели процесса (ВПП и т.д.) в привязке к оборудованию/операциям	<input type="checkbox"/> 67
	2.5 На карте ПСС (текущей) указаны все проблемы/ потери, выявленные в процессе картирования	<input type="checkbox"/> 83
	2.6 На карте ПСС (целевой) указаны все улучшения процесса (влияющие на достижение целей) за период реализации проекта	<input type="checkbox"/> 100
3. Производственный анализ (ПА)	* 3.1 Организован ПА всех улучшаемых показателей процесса, установленных в проекте (указанных в карточке/ паспорте проекта)	<input type="checkbox"/> 33
	3.2 Используются листы/ стенды ПА. Определены плановые значения показателей. Фактические значения вносятся своевременно	<input type="checkbox"/> 66 <input type="text"/> %
	3.3 В листах решения проблем фиксируются отклонения факт. значений от плановых и компенсирующие мероприятия с отв. и сроками	<input type="checkbox"/> 100
4. Реализация плана мероприятий, внесение изменений в стандарты процессов и локальные норм. акты (ЛНА)	* 4.1 Ключевые мероприятия, необходимые для достижения целей проекта, реализованы	<input type="checkbox"/> 17
	4.2 План включает мероприятия по решению проблем и внедрению улучшений, определенных в ходе картирования и ПА	<input type="checkbox"/> 33
	4.3 Проведена оцифровка эффекта всех мероприятий, влияющих на достижение целей проекта (определен их вклад)	<input type="checkbox"/> 50 <input type="text"/> %
	4.4 План включает разработку/изменение стандартов (ЛНА), информирование/ обучение участников улучшаемого процесса	<input type="checkbox"/> 67
	4.5 План детализирован до уровня задач конкретному исполнителю, длительность любой задачи в плане не превышает двух недель	<input type="checkbox"/> 83
	4.6 Руководитель проекта проводит промежуточную оценку исполнения плана не реже 1 раза в неделю, ведется работа с отклонениями	<input type="checkbox"/> 100
5. Подведение итогов проекта	* 5.1 Заказчики подтверждают улучшение процесса. Руководитель проекта понимает дальнейшие шаги по совершенствованию процесса	<input type="checkbox"/> 50 <input type="text"/> %
	5.2 По результатам ПСР-проекта поощрены наиболее активные участники	<input type="checkbox"/> 100

* - Без выполнения данного качественного показателя выставляется оценка по этапу 0 (нуль)

Направление - 5С (в оптимизируемом потоке - на участках, рабочих местах/ зонах и местах временного хранения)

Этапы	Качественные показатели		
1. Сортировка	1.1 Отсутствуют ненужные/ неиспользуемые в процессе предметы (в том числе дублирующие и дефектные/ неисправные)	<input type="checkbox"/>	7
2. Соблюдение порядка	2.1 Вся территория участков закреплена за ответственными (в том числе каждое рабочее место) в части соблюдения 5С	<input type="checkbox"/>	15
	2.1 Определено и обозначено наименование размещаемых предметов	<input type="checkbox"/>	22
	2.2 Определено и обозначено кол-во размещаемых предметов (минимум, максимум, уровень заказа)	<input type="checkbox"/>	30
	2.3 Определены и обозначены места расположения предметов с учетом минимальных перемещений, удобства использования в процессе и соблюдения ПБ и ОТ	<input type="checkbox"/>	37
	2.4 Используется цветовая маркировка предметов (различных групп/ типов/ заказов, и т.п.) (например, непосредственно на предмете, или/и на сопроводительных документах/ ярлыках)	<input type="checkbox"/>	45
	2.5 Определено направление (вход и выход предметов) в местах размещения	<input type="checkbox"/>	52
3. Содержание в чистоте	2.6 Исключены/ минимизированы и визуализированы опасные факторы в соответствии с ПБ и ОТ	<input type="checkbox"/>	60
	3.1 Отсутствуют видимые загрязнения, мешающие производственному процессу, влияющие на качество изделий, ПБ и ОТ	<input type="checkbox"/>	67
4. Стандартизация	3.2 Уборка проводится в соответствии с визуальными картами и графиками уборки (с отметками исполнения)	<input type="checkbox"/>	75
	4.1 Используются визуальные стандарты по размещению перемещаемых предметов (например, с применением метода теней/ трафаретов, подписей и т.п.): -возможно за 5 сек. определить отсутствие предмета в месте размещения и вернуть его на место, соблюдая стандарт (самопроверка)	<input type="checkbox"/>	83
5. Совершенствование	5.1 Стандарты постоянно совершенствуются (подаются и внедряются предложения по улучшению рабочих мест)	<input type="checkbox"/>	91
	5.2 Проводится периодическая проверка соблюдения системы 5С на рабочих местах участков (не реже 1 раз в месяц) с фиксацией недостатков и рекомендаций по их устранению	<input type="checkbox"/>	100

Оценка %

Приложение 7.1

Чек-лист проверки соответствия критериев: «Безопасность труда и качество СМР»

Проверяемый параметр:	✓/x	Комментарии:
<p>Проведение «линеек безопасности»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Линейки безопасности» проводятся на всех участках и перед каждой сменой согласно ЛНА 2. Место проведение «линеек безопасности» оборудовано в соответствии с требованиями ЛНА 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Отсекающий критерий</p>
<p>Обеспечение качества работ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ведётся учёт количества выявленных несоответствий 2. Ведётся учёт времени на устранение несоответствий 3. Места производства работ обеспечены учтенными и поверенными средствами контроля 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Отсекающий критерий</p>
<p>Размещение и хранение материалов</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организованы зоны временного хранения материалов согласно методическим рекомендациям ПСП 2. Все хранящиеся материалы на площадке идентифицированы (наименование, количество, дата поступления, дата планируемой выдачи в работу) 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Отсекающий критерий</p>
<p>Организация рабочего процесса</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зоны производства работ, необходимые проходы и проезды, опасные зоны обозначены разметкой и соответствующими предупреждающими знаками 2. Персонал ознакомлен под роспись с актуальными техкартами 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Отсекающий критерий</p>
<p>Содержание строительной площадки</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Утверждена схема закрепления ответственности за содержание территории строительной площадки 2. Специальная комиссия в соответствии с графиком, но не реже 1 раза в неделю производит оценку состояния строительной площадки 3. Выполнено не менее 30 критериев чек-листа по 5С 4. Выявляемые нарушения демонстрируются на специальных стендах и своевременно устраняются 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Отсекающий критерий</p>

Проверяемый параметр:

✓/x

Комментарии:

Планирование

1. На каждый месяц предусматривается не менее одного ключевого события из графика работ сооружения объекта. Организован текущий контроль на карте целевого состояния.
2. Внедрена система планирования на месяц-неделю-сутки в соответствии с стандартом «Последний планировщик»
3. Производится подсчёт ПВП в соответствии с стандартом «Последний планировщик» и составляет не менее 75 %
4. При колебаниях ПВП более 10 % производится анализ отклонения и разрабатываются компенсирующие мероприятия по выравниванию системы планирования

Отсекающий критерий

Суточные задания

1. Суточные задания выдаются под роспись с двух сторон (кто получил, кто выдал)
2. При наличии кураторов по видам работ суточные задания подписываются ими и производится контроль выполнения объёмов работ
3. Организован ежесуточный контроль и анализ выполнения суточных заданий на стендах ПКИА
4. При невыполнении суточных заданий разрабатываются компенсирующие мероприятия
5. Суточные задания имеют привязку к конкретному месту производства работ и времени выполнения задания

Отсекающий критерий

Поиск и устранение потерь

1. Для выявления потерь на каждом объекте строительства закреплёнными ответственными специалистами проводится ФРД не реже 1 раза в неделю на одном производственном участке
2. По выявленным потерям разрабатываются планы мероприятий по их устранению

Отсекающий критерий

Обеспеченность материалами и оборудованием

1. Отсутствует сдвиг вправо ключевых событий из-за несвоевременной поставки материалов и оборудования
2. Производится комплектация материалов на запланируемый объем работ.

Отсекающий критерий

Обеспеченность РА

1. Рабочая документация с грифом «к производству работ» поступает к исполнителю работ не позднее, чем за 2 недели до запланированного начала работ

Проверяемый параметр:		/	✓ ✗	Комментарии:
ПКиА	1. Контроль и анализ состояния СМР на объекте производится на основании данных стендов ПКиА		<input type="checkbox"/>	Отсекающий критерий
Мониторинг результатов работы	1. На графике 4-го уровня еженедельно проводится визуализация выполненных работ в виде линии статуса - «пилы»		<input type="checkbox"/>	
	2. Обеспечен контроль отставаний и наглядность изменений в динамике производства основных видов работ по линии статуса и листу «проблем»		<input type="checkbox"/>	
	3. Визуализированы задачи по корректировке производительности для соблюдения целевых сроков		<input type="checkbox"/>	
	4. Разрабатываются и выполняются планы по устранению источников отклонений и компенсирующие мероприятия		<input type="checkbox"/>	Отсекающий критерий
Контроль потерь	1. Визуализировано влияние проблем на ход производства работ, ведется прогноз смещения сроков		<input type="checkbox"/>	
	2. Мероприятия по устранению проблем размещаются на стендах Инфоцентра руководителя строительства		<input type="checkbox"/>	Отсекающий критерий
Решение проблем	1. Формируется перечень проблем с привязкой к план-графикам		<input type="checkbox"/>	
	2. Статус решения проблем поддерживается в актуальном состоянии		<input type="checkbox"/>	Отсекающий критерий
Объединённый инфоцентр	1. Организована работа инфоцентра руководителя строительства		<input type="checkbox"/>	
	2. Данные с объектовых стендов ПКиА не реже одного раза в неделю сводятся в инфоцентре руководителя строительства		<input type="checkbox"/>	Отсекающий критерий

Проверяемый параметр:	✓/x	Комментарии:
Контроль хода производства работ	1. Уровень руководителя проекта: совещания проводятся в обее с применением инфостенда (общеплощадочного стенда ПКИА) о ходе сооружения объекта (проекты, поставки, численность персонала, СМР и т.д.)	<input type="checkbox"/> Критерий оценивается при наличии соответствующего уровня управления
	2. Уровень руководителя строительства: оперативные совещания проводятся с применением актуальной информации, размещённой на стендах ПКИА по результатам обходов строительной площадки не реже одного раза в неделю	<input type="checkbox"/> Критерий оценивается при наличии соответствующего уровня управления
	3. Уровень руководителя строительства: в оперативных совещаниях постоянно участвуют представители проектировщиков и поставщиков	<input type="checkbox"/>
	4. Уровень начальника участка: доклады исполнителей работ происходят по информации со стендов ПКИА	<input type="checkbox"/> Отсекающий критерий
	5. Не реже 1 раза в неделю проводятся совместные обходы строительной площадки представителями заказчика, генерального подрядчика и других участников процесса сооружения	<input type="checkbox"/> Отсекающий критерий
Решение проблем	1. Создана и работает «Цепочка помощи»	<input type="checkbox"/> Отсекающий критерий
	2. Создана и функционирует система, предотвращающая появление повторных проблем	<input type="checkbox"/>
Ежесуточное подведение итогов	1. Подведение итогов работы за сутки и постановка задач (выдача сменных заданий) имеют объёмные показатели и временные рамки по всем видам работ на участке	<input type="checkbox"/>
	2. Причины всех отклонений факта от плана по результатам работы за сутки ежедневно рассматривается на уровне генподрядной организации	<input type="checkbox"/> Отсекающий критерий
Внедрение усовершенствований	1. Организована система подачи ППУ	<input type="checkbox"/> Отсекающий критерий
	2. Подтверждённые ППУ внедряются в сроки, установленные комиссией	<input type="checkbox"/>
Обучение и развитие персонала	1. Имеется потребность в проведении учёбы ПСП согласно поданным заявкам	<input type="checkbox"/> Отсекающий критерий
	2. Для практических занятий по ПСП используется «Фабрика процессов»	<input type="checkbox"/>

Приложения



1. Галочка в квадрате означает выполнение пункта чек-листа **на 1 балл**.
2. Выполнение по блоку (Дерево целей, Карты КПЭ, Инфоцентр) в % рассчитывается как отношение суммы выполненных пунктов к общему количеству пунктов по блоку.
Например: из 8 пунктов по блоку «Дерево целей» выполнено 7. Значит выполнение по блоку «Дерево целей» = $7/8 * 100\% = 87,5\%$
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 (28 шт.)
Например: выполнено 7 пунктов по блоку «Дерево целей», 3 пункта по блоку «Карты КПЭ», 5 пунктов по блоку «Инфоцентры» - итого 15 баллов. Значит выполнение по направлению «Декомпозиция целей» = $15/28 * 100\% = 54\%$.
Предприятие получает зеленый статус по направлению, если выполнило задачу по соответствию методологии декомпозиции целей **не менее чем на 80%.**



Оценка проверяемых ПСР-проектов

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

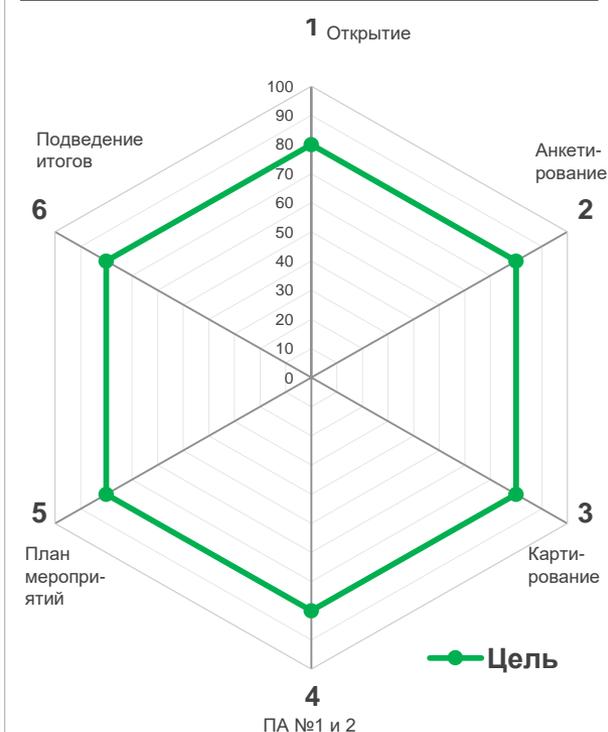


Проверяемые этапы

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"/>															
2. Анкетирование заказчиков №1 и №2 (для офисных процессов)	<input type="checkbox"/>															
3. Картирование текущего и целевого состояния процесса (разработка ПСЦ)	<input type="checkbox"/>															
4. Производственный анализ №1 и №2	<input type="checkbox"/>															
5. Реализация плана мероприятий, внесение изменений в стандарты процессов и ЛНА	<input type="checkbox"/>															
6. Подведение итогов проекта	<input type="checkbox"/>															
Итоговая оценка проекта:	<input type="checkbox"/>															

Визуализация зон роста



Комментарии:

Blank area for providing comments on the project evaluation results.

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)

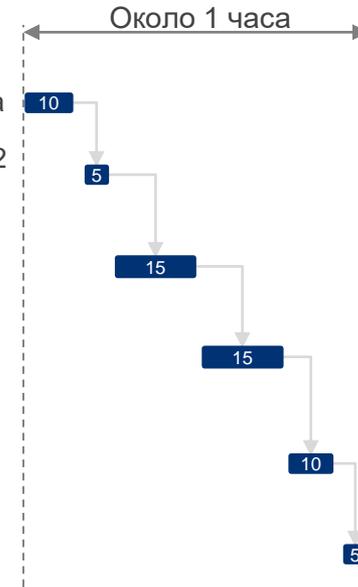
3 Необходимые документы для анализа и оценки ПСР-проекта:

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

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

Итоговый лист оценки качественных показателей развития потока по направлениям проектного подхода, картирования, производственного анализа и 5С

Проверяемые этапы/ направления	Оценка
1. Открытие и управление проектом	<input type="text"/> %
2. Картирование текущего и целевого состояния процесса. [разработка карт потока создания ценности (ПССЦ)]	<input type="text"/> %
3. Производственный анализ (ПА)	<input type="text"/> %
4. Реализация плана мероприятий, внесение изменений в стандарты процессов и локальные норм. акты (ЛНА)	<input type="text"/> %
5. Подведение итогов проекта	<input type="text"/> %
6. 5С	<input type="text"/> %

Итоговая оценка, среднее

%



Комментарии:

Шаги оценки	Описание процесса оценки	Объем проверки	Результат	Стандарт
1 Проведение «линейки безопасности»	<p>1.1. Проверка наличия ЛНА о порядке проведения «линеек безопасности»</p> <p>1.2. Анализ оборудования мест проведения «линеек безопасности» на соответствие стандарта</p> <p>1.3. Ознакомление и анализ порядка отстранения нарушителей от работ</p>	Участие в проведении линейки безопасности у каждого подрядчика	Заполнен чек-лист (приложение 7.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Управление СМР • Последний планировщик
2 Обеспечение качества работ	<p>2.1. Анализ работы встроенной системы контроля качества СМР и обеспеченности исполнителей работ необходимыми средствами контроля</p> <p>2.2. Ознакомление с системой ведения учета количества выявленных несоответствий и потерь на их устранение</p> <p>2.3. Анализ данных приема - сдачи СМР при предъявлении заказчику</p>	Все подрядчики ПТО УКС предприятия	Заполнен чек-лист (приложение 7.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Управление СМР • ПКИА
3 Размещение и хранение материалов	<p>3.1. Обход мест временного хранения инструментов, оборудования и материалов на строительной площадке</p> <p>3.2. Анализ организации учета, хранения и выдачи материалов, оборудования и инструментов на соответствие правилам стандарта 5С</p>	По одной зоне хранения у каждого подрядчика	Заполнен чек-лист (приложение 7.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Система 5С
4 Организация рабочего процесса	<p>4.1. Анализ соответствия зон производства работ требованиям безопасности и культуре производства</p> <p>4.2. Анализ соответствия технологических карт действующим процессам СМР</p> <p>4.3. Анализ информации по простоям из-за отсутствия материалов инструмента или приспособлений зоне работ</p>	По одной зоне каждого вида работ	Заполнен чек-лист (приложение 7.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Система 5С • ФРВ • ПКИА
5 Содержание строительной площадки	<p>5.1. Ознакомление со схемой разделения территории по зонам ответственности, обход площадки</p> <p>5.2. Анализ системы работы комиссии по контролю соблюдения правил ОТиТБ</p> <p>5.3. Анализ содержания территории в соответствии со стандартом 5С</p>	Службы ОТиТБ предприятия УКС предприятия	Заполнен чек-лист (приложение 7.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Система 5С

Шаги оценки	Описание процесса оценки	Объем проверки	Результат	Стандарт
1 Планирование	<p>1.1. Анализ соответствия существующей системы планирования работ стандарту «Последний планировщик»</p> <p>1.2. Оценка ведения карты контроля целевого состояния</p> <p>1.3. Оценка качества ведения показателя «Процент выполнения плана»</p>	Обход всех объектовых стендов ПКИА и инфоцентра совместно с кураторами УКС	Заполнен чек-лист (приложение 7.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Управление СМР • «Последний планировщик» • ПКИА • Картирование
2 Суточные задания	<p>2.1. Ознакомление с системой планирования и выдачи суточного задания</p> <p>2.2. Анализ качества оформления и организации контроля выполнения суточного задания</p> <p>2.3. Анализ существующей системы реагирования на отклонения</p>	Все подрядчики	Заполнен чек-лист (приложение 7.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Управление СМР • «Последний планировщик»
3 Поиск и устранение потерь	<p>3.1. Ознакомление с порядком проведения фотографии рабочего времени и качество оформления результатов</p> <p>3.2. Ознакомление с системой реагирования на результаты ФРД (организация устранения выявленных потерь)</p>	Все подрядчики	Заполнен чек-лист (приложение 7.3)	<ul style="list-style-type: none"> • ФРВ • Цепочка помощи
4 Обеспеченность материалами	<p>4.1. Ознакомление с системой планирования поставок материалов и оборудования</p> <p>4.2. Анализ своевременности поставок материалов и оборудования на строительную площадку</p> <p>4.3. Анализ информации по простоям из-за срыва поставок</p>	Все виды СМР	Заполнен чек-лист (приложение 7.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Управление СМР • ПКИА • Инфо-стенд руководителя
5 Обеспеченность РД	<p>5.1. Анализ обеспеченности РД плана СМР на текущий месяц</p> <p>5.2. Анализ поступления РД в соответствии с графиками производства работ</p> <p>5.3. Анализ замечаний к качеству РД</p>	Все виды СМР	Заполнен чек-лист (приложение 7.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Управление СМР • ПКИА • Инфо-стенд руководителя

Шаги оценки	Описание процесса оценки	Объем проверки	Результат	Стандарт
1 ПКИА хода производства работ	1.1. Наглядность производственных показателей на объектовых стендах ПКИА и соответствие данных в Информационном центре руководителя строительства 1.2. Анализ достоверности и востребованности информации на стендах ПКИА»	Обход всех объектовых стендов ПКИА совместно с кураторами УКС	Заполнен чек-лист (приложение 7.4)	<ul style="list-style-type: none"> • Управление СМР • «Последний планировщик» • ПКИА
2 Мониторинг результатов работы	2.1. Наглядность контрольных показателей за выполнением план-графиков 2.2. Анализ отслеживания динамики хода производства работ 2.3. Оценка наглядности системы планирования и выполнения мероприятий по устранению причин отклонений от план-графиков	Все подрядчики	Заполнен чек-лист (приложение 7.4)	<ul style="list-style-type: none"> • ПКИА • Инфо-стенд руководителя
3 Контроль потерь	3.1. Анализ владения информацией о потерях руководством УКС и линейным персоналом подрядчиков 3.2. Визуализации существующей системы выявления и устранения проблем	кураторы генподрядчика, подрядчики, кураторы УКС	Заполнен чек-лист (приложение 7.4)	<ul style="list-style-type: none"> • ПКИА • Инфо-стенд руководителя
4 Решение проблем	4.1. Наглядность и доступность информации по рискам срыва сроков 4.2. Визуализация статусов решения проблем 4.3. Использование положительной практики в решении проблем	Все виды СМР	Заполнен чек-лист (приложение 7.4)	<ul style="list-style-type: none"> • Управление СМР • ПКИА • Инфо-стенд руководителя • Цепочка помощи
5 Объединённый инфоцентр	5.1. Ознакомление с методикой работы инфоцентра 5.2. Оценка своевременности обновления информации 5.3. Анализ востребованности информации на стендах	Все виды СМР	Заполнен чек-лист (приложение 7.4)	<ul style="list-style-type: none"> • Инфо-стенд руководителя

Шаги оценки	Описание процесса оценки	Объем проверки	Результат	Стандарт
1 Контроль хода производства работ	<p>1.1. Контроль ежедневной деятельности по управлению проектом со стороны заказчика и генподрядчика</p> <p>1.2. Анализ вовлеченности в контроль за ходом сооружения функциональных специалистов по снабжению и проектированию</p> <p>1.3. Оценка взаимосвязи информации по контролю за стройкой у заказчика и подрядчиков</p>	УКС предприятия, генподрядчик	Заполнен чек-лист (приложение 7.5)	<ul style="list-style-type: none"> Управление СМР Инфо-стенда руководителя ПКиА
2 Работа «Цепочки помощи»	<p>2.1. Наличие результата —системы совместных обходов строительных объектов</p> <p>2.2. Оценка работы «Цепочки помощи»</p> <p>2.3. Оценка организации предотвращения повторения решаемых проблем</p>	Все виды СМР	Заполнен чек-лист (приложение 7.5)	<ul style="list-style-type: none"> Управление СМР «Цепочка помощи»
3 Ежесуточное подведение итогов	<p>3.1. Оценка системы ежесуточного подведения итогов на предмет достоверности информации по выполняемым объемам работ</p> <p>3.2. Оценка вовлеченности руководителей генподрядной организации и заказчика в ежесуточное подведение итогов</p> <p>3.3. Оценка конкретизации в постановке задач на сутки и смену</p>	Все подрядчики	Заполнен чек-лист (приложение 7.5)	<ul style="list-style-type: none"> Управление СМР Инфо-стенда руководителя ПКиА
4 Внедрение усовершенствований	<p>4.1. Анализ ЛНА по подаче ППУ у подрядчиков</p> <p>4.2. Проверка наличия базы данных по работе с ППУ</p> <p>4.3. Проверка результатов внедрения ППУ</p>	Все подрядчики	Заполнен чек-лист (приложение 7.5)	<ul style="list-style-type: none"> ППУ
5 Обучение и развитие персонала	<p>5.1. Ознакомление с системой соревнования среди бригад</p> <p>5.2. Оценка распространения лучших практик</p> <p>5.3. Проверка наличия агитационных материалов и материалов итогов соревнований</p>	Все подрядчики	Заполнен чек-лист (приложение 7.5)	<ul style="list-style-type: none"> Управление СМР ППУ

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*);