

Оказываемые услуги (работы) по разработке, сопровождению
и реализации программы повышения производительности труда в целях внедрения инновационных проектов
и обучения сотрудников предприятий по направлению «Бережливое производство»

Реализация мероприятий по оказанию (выполнению) услуг (работ) по разработке, сопровождению и реализации программы повышения производительности труда в целях внедрения инновационных проектов и обучения сотрудников предприятий по направлению «Бережливое производство» с привлечением консультантов включает следующие этапы:

- Этап 1. Проведение диагностики предприятия, разработка плана мероприятий по созданию потока-образца предприятия
- Этап 2. Внедрение плана мероприятий по созданию потока-образца в пилотном продуктовом потоке и разработка программы повышения производительности труда в целях внедрения инновационных проектов и обучения сотрудников предприятий по направлению «Бережливое производство».

| Этап | Наименование этапа | Сумма платежа по этапу в % |
|------|---|----------------------------|
| 1 | Проведение диагностики предприятия, разработка плана мероприятий по созданию потока-образца предприятия | 30 |
| 2 | Внедрение плана мероприятий по созданию потока-образца в пилотном продуктовом потоке и разработка программы повышения производительности труда в целях внедрения инновационных проектов и обучения сотрудников предприятий по направлению «Бережливое производство» (далее также Программа повышения производительности труда). | 70 |

| |
|---|
| Этап 1. Проведение диагностики предприятия, разработка плана мероприятий по созданию потока-образца предприятия |
|---|

| | | | |
|------|--|---|---|
| 1.1. | Выход консультантов на предприятие | Подписан акт выхода консультанта на предприятие | Акт выхода консультанта на предприятие |
| 1.2 | Назначение ответственных лиц за реализацию Программы повышения производительности труда на предприятии | По результатам установочной встречи с консультантом, предприятие определяет ответственных за реализацию мероприятий по направлениям Программы повышения производительности труда и разрабатывает проект распорядительного документа о назначении ответственных лиц за реализацию Программы повышения производительности труда на предприятии. Предприятие утверждает распорядительный документ в установленном на предприятии порядке. | Утвержден распорядительный документ о закреплении ответственных за реализацию Программы повышения производительности труда на предприятии |
| 1.3. | Проведение обучения руководителей предприятия инструментам декомпозиции целей. | Консультант на предприятии организует и проводит обучение руководителей предприятия и ответственных по направлению инструментам декомпозиции целей. В ходе обучения ставится задача по разработке дерева целей предприятия, выдаются дополнительные материалы для самостоятельного изучения и осуществляющих поддержку декомпозиции целей. | Лист присутствия. |

| | | | |
|------|--|--|-------------------|
| 1.4. | Проведение обучения руководителей предприятий инструментам эффективной визуализации данных. | Консультант на площадке организует и проводит обучение руководителей предприятия и ответственных по направлению инструментам эффективной визуализации данных и целям внедрения информационных центров на различных уровнях управления предприятием. В ходе обучения ставится задача по внедрению инфоцентра предприятия, осуществляющих поддержку внедрения инфоцентров. | Лист присутствия. |
| 1.5. | Проведение обучения рабочей группы по оптимизации пилотного потока (далее – рабочая группа). (Основы бережливого производства, Реализация проекта по улучшению, Картирование, 5С, Производственный анализ). Проведение обучения рабочей группы по оптимизации пилотного потока по теме «Стандартизированная работа». Дополнительно (не обязательно – по запросу предприятия) по темам: «Быстрая переналадка SMED» и ОЕЕ или «Автономное обслуживание» и «ОЕЕ». | Консультант организует и проводит обучение рабочей группы. Обязательные курсы: Основы бережливого производства; Реализация проекта по улучшению; 5С; Картирование; Стандартизированная работа; Производственный анализ. Дополнительные курсы (не обязательно – по запросу предприятия): СМЕД/ОЕЕ; Автономное обслуживание/ОЕЕ | Лист присутствия. |

| | | | |
|------|--|---|--|
| 1.6. | <p>Разработка диаграммы «Спагетти» текущего состояния, «Текущей» карты потока создания ценности с определенными узкими местами потока.</p> | <p>Совместно с консультантом рабочая группа проводит изучение текущего состояния пилотного потока. С этой целью проводится сбор первичной информации обо всех операциях в потоке и составление укрупненной карты потока.</p> <p>Рабочая группа проводит обследование всех операций и структурирует всю собираемую информацию.</p> <p>Рабочая группа разрабатывает диаграмму Спагетти, фиксируя фактические пути перемещения продукции в потоке. На диаграмме указываются показатели по перемещению продукции в текущем состоянии (общее расстояние, трудоемкость, используемые средства транспортировки и т.п.).</p> <p>Рабочая группа наносит всю собранную информацию на детальную карту потока текущего состояния. Определяются «узкие места» в потоке и все проблемы, приводящие к задержкам потока и к ограничению производительности труда.</p> <p>Карта текущего состояния сопровождается расчетом основных показателей потока в текущем состоянии (время протекания процесса, выработка, запасы и др.).</p> | <p>Оцифрованная и детализированная карта потока создания ценности и диаграмма «Спагетти» (текущее состояние).</p> <p>Перечень выявленных при картировании проблем.</p> |
|------|--|---|--|

| | | | |
|------|---|---|--|
| 1.7. | Создание информационного стенда проекта. Разработка карточки проекта по оптимизации пилотного потока. | <p>Рабочая группа создает информационный стенд проекта, предусматривая на нем размещение материалов по результатам открытия проекта, проведения диагностики и разработки целевого состояния, реализации мероприятий, мониторинга достижения целей и закрытия проекта. Рабочая группа проекта формирует карточку проекта: вовлеченные лица и рамки проекта; обоснование выбора; цели и плановый эффект (предварительно); ключевые события проекта. Консультант согласовывает карточку проекта. Предприятие утверждает карточку проекта распорядительным документом в установленном на предприятии порядке.</p> | <p>Карточка проекта по оптимизации пилотного потока. Фото инфостенда. Утверждена карточка проекта по оптимизации пилотного потока директором (руководителем) предприятия</p> |
| 1.8. | Внедрение производственного анализа на выбранных операциях. | <p>Рабочая группа проводит выбор операций в пилотном потоке, на которых требуется ведение производственного анализа. Рабочая группа проводит выбор способа ведения производственного анализа. Предприятие закрепляет в установленном на предприятии порядке ответственность за ведение производственного анализа и фиксирование/решение проблем, выявляемых в ходе ведения анализа.</p> | <p>Утвержден распорядительный документ об организации производственного анализа. Фото действующего производственного анализа</p> |

| | | | |
|------|--|---|--|
| 1.9. | Утверждение плана коммуникации и мотивации. | <p>Консультант совместно с предприятием разрабатывает план коммуникации и мотивации с учетом специфики предприятия.</p> <p>Предприятие утверждает план коммуникации и мотивации в установленном на предприятии порядке.</p> | <p>Утвержден план коммуникации и мотивации директором (руководителем) предприятия.</p> |
| 1.10 | <p>Разработка карты идеального состояния с перечнем проблем.</p> <p>Разработка диаграммы «Спагетти» и карта потока целевого состояния.</p> | <p>Консультант совместно с рабочей группой изучает лучшие практики организационного и технологического уклада в компании/группе компаний/отрасли.</p> <p>Разрабатывают карту идеального состояния – состояния, соответствующего лучшим практикам и основанного на принципах точно вовремя (работа по времени такта, выровненный поток, запуск производства по сигналу от потребителя).</p> <p>Карта идеального состояния сопровождается расчетом основных показателей потока в идеальном состоянии.</p> <p>Консультант совместно с рабочей группой выявляет все разрывы между текущим и идеальным состоянием и формирует перечень проблем к карте текущего состояния, проводит ранжирование</p> | <p>Оцифрованные карты идеального и целевого состояния потоков.</p> <p>Утвержденный директором (руководителем) предприятия планы мероприятий по достижению целевого состояния продуктовых потоков, определены сроки выполнения и ответственные лица</p> |

| | | | |
|-------|--|--|--|
| | | <p>проблем по сложности и эффективности их решения, составляет перечень проблем, которые планируется решить в рамках реализации проекта.</p> <p>Разрабатывается диаграмму Спагетти целевого состояния. На диаграмме указываются показатели по перемещению продукции в целевом состоянии (общее расстояние, трудоемкость, используемые средства транспортировки и т.п.).</p> <p>Разрабатывается карту целевого состояния – состояния, которое планируется достигнуть к моменту завершения проекта. Карта целевого состояния сопровождается расчетом основных показателей потока в целевом состоянии (время протекания процесса, выработка, запасы и др.).</p> <p>Консультант оказывает методологическую поддержку в определении идеального и целевого состояния пилотного потока.</p> | |
| 1.11. | <p>Определение участка для создания эталонного участка бережливого производства, определение сроков и состава мероприятий.</p> <p>Реализация мероприятия по созданию эталонного участка.</p> | <p>Консультант совместно с рабочей группой определяет участок для создания эталонного участка применения инструментов бережливого производства, формирует требования к эталонному участку и определяет сроки и состав</p> | <p>Утвержден директором (руководителем) предприятия план мероприятий по созданию</p> |

| | | | |
|------|--|--|---|
| | | <p>мероприятий по созданию эталонного участка.</p> <p>Консультант совместно с рабочей группой включает мероприятия по созданию эталонного участка в общий план-график реализации проекта по оптимизации пилотного потока.</p> <p>Ответственный по направлению «Оптимизация потоков» предприятия обеспечивает выполнение мероприятий по созданию эталонного участка и совместно с рабочей группой предъявляет созданный эталонный участок руководителю предприятия.</p> | <p>эталонного производственного участка в пилотном продуктовом потоке. Мероприятия реализованы.</p> |
| 1.12 | <p>Разработка и утверждение Индивидуальных показателей эффективности (карты КПЭ)</p> | <p>Консультант совместно с руководителями предприятия разрабатывают карты КПЭ на основании дерева целей, проектов, реализуемых на предприятии и влияющие на цели по производительности труда предприятия., ключевых функциональных обязанностей.</p> <p>Директор предприятия утверждает карты КПЭ руководителей распорядительным документом в установленном на предприятии порядке</p> | <p>Комплект разработанных карт КПЭ руководителей.</p> |

| | | | |
|------|---|--|--|
| 1.13 | <p>Подготовка формата Информационного центра (ИЦ) предприятия. Утверждение регламента работы ИЦ предприятия.</p> | <p>Консультант совместно с ответственным за направление «Декомпозиция целей»: - разрабатывает информационный центр предприятия, определяет место размещения, перечень показателей управления и форматы их представления, ответственных за актуализацию показателей, проект регламента работы информационного центра предприятия; - проводит согласование показателей и форматов представления данных с функциональными руководителями предприятия; - инфоцентр и регламент работы утверждается директором (руководителем) предприятия.</p> | <p>Распорядительный документ об организации информационного центра предприятия. Организационный документ о проведении совещаний в информационном центре предприятия.</p> |
| 1.14 | <p>Утверждение директором (руководителем) предприятия итогового плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока</p> | <p>Консультант совместно с рабочей группой по оптимизации пилотного потока разрабатывает план-график мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока на основании: - карточки проекта; - карты потока текущего, идеального, целевого состояния с оцифрованными показателями; - диаграммы Спагетти текущего и целевого состояния;</p> | <p>Утвержденный итоговый план-график мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока с указанием сроков выполнения и ответственных.</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none">- перечень проблем, выявленных в потоке; перечень проблем, определенных для решения в рамках проекта;- таблицу с показателями в формате: показатель, текущее состояние «Было», целевое состояние «План»;- материалы в формате «Было-Стало» по созданию эталонного участка и внедренным улучшениям в потоке;- предложения по инициированию дополнительных проектов по развитию обеспечивающих, вспомогательных и офисных процессов, направленных на достижение целей пилотного потока и предприятия. <p>Директор (руководитель) предприятия по каждому предлагаемому мероприятию принимает решение о внедрении, отказе от внедрения, необходимости доработки мероприятия, необходимости изменения сроков и/или ответственных за реализацию мероприятия.</p> <p>В результате проведения защиты формируется и утверждается итоговый план-график мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока.</p> | |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|--|--|---|
| 1.15 | Проведение Дня информирования о результатах работы по первому этапу | Предприятие в соответствии с утвержденным планом коммуникации и мотивации проводит День информирования, включающем доведение информации по план-графику мероприятий по достижению потока-образца продуктового потока. | Материалы дня информирования (презентация, фотоотчет). |
| 1.16 | Подписание протокола выполнения мероприятий | Предприятие и консультант подписывают Протокол выполнения мероприятий, в котором фиксируют достижение результатов в пилотном потоке. | Подписан Протокол выполнения мероприятий между Предприятием и консультантом |
| <p>Этап 2. Внедрение плана мероприятий по созданию потока-образца в пилотном продуктовом потоке и разработка Программы повышения производительности труда в целях внедрения инновационных проектов и обучения сотрудников предприятий по направлению «Бережливое производство»</p> | | | |
| 2.1 | Разработка и утверждение Программы повышения производительности труда в целях внедрения инновационных проектов и обучения сотрудников предприятий по направлению «Бережливое производство» | Консультант совместно с предприятием разрабатывает Программу повышения производительности труда в целях внедрения инновационных проектов и обучения сотрудников предприятий по направлению «Бережливое производство» с целью роста производительности труда предприятия не менее 15% по итогам третьего года реализации мероприятий по отношению к базовому году (для Предприятия, подписавшего Соглашение в период с 1 января по 31 марта базовым годом является год, предшествующий году | Утвержден план по вовлечению в Программу повышения производительности труда предприятия |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>подписания Соглашения; для Предприятия, подписавшего Соглашение с 1 апреля по 31 декабря базовым годом является год подписания Соглашения).</p> <p>Программа повышения производительности труда должна содержать:</p> <ul style="list-style-type: none">- группировку (ранжирование) ключевых продуктов предприятия по доле в выручке и по доле в прибыли, прогноз изменения долей по ключевым продуктам;- определение предварительных целей и подходов к повышению производительности труда по каждому ключевому продукту.- прогноз достижения целей Программы повышения производительности труда (15% прироста производительности по итогам третьего года реализации Программы повышения производительности труда) за счет оптимизации продуктовых потоков и определение необходимости (дефицита) дополнительных мероприятий для достижения целей Программы повышения производительности труда. | |
|--|--|--|--|

| | | | |
|------|---|--|---|
| | | - план по вовлечению в Программу повышения производительности труда всех потоков предприятия. | |
| 2.2. | Проведение защиты результатов проекта по оптимизации пилотного потока | Рабочая группа по оптимизации пилотного потока размещает на стенде проекта результаты этапа «Внедрение»: - план-график мероприятий проекта с отметками о реализации и комментариями; - таблицу с показателями в формате: показатель, текущее состояние «Было», целевое состояние «План», целевое состояние «Факт»; - материалы в формате «Было-Стало» по внедренным улучшениям в потоке; - проект протокола о закрытии проекта по оптимизации пилотного потока; Консультант совместно с представителем рабочей группы представляет директору (руководителю) предприятия результаты проекта. | Сформированный отчет утвержден директором (руководителем) предприятия (фотоотчет) |
| 2.3. | Проведение дня информирования о результатах проекта по оптимизации пилотного потока и дальнейших планах тиражирования на остальные потоки предприятия | Консультант совместно с предприятием в соответствии с утвержденным планом коммуникации и мотивации проводит День информирования по подведению итогов (по проекту в пилотном потоке, по Программе повышения производительности труда). | Материалы дня информирования (презентация, фотоотчет). |

| | | | |
|------|---|--|---|
| 2.5. | Подписание протокола выполнения мероприятий | Предприятие и консультант подписывают Протокол выполнения мероприятий, в котором фиксируют достижение результатов в пилотном потоке. | Подписан Протокол выполнения мероприятий между Предприятием и консультантом |
|------|---|--|---|