



РОСАТОМ



ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Методические рекомендации по проведению партнерской проверки качества образцов (ПШКО)

г. Москва
2021

Методические рекомендации предназначены для применения в организациях регионов, реализующих программу «Эффективный регион» с применением методов бережливого производства, и используются для подготовки и проведения проверок качества развития образцов.

Методические рекомендации не устанавливают для организаций новых видов и форм отчетности.

Настоящие методические рекомендации авторизуются межрегиональным методическим комитетом.

Ответственность за актуализацию методических рекомендаций несет АО «ПСР». В случае возникновения вопросов по данной методологии просим обращаться по адресу: psr@rosatom.ru

| № | Содержание раздела | № слайда |
|---|--|----------|
| | Термины и сокращения | 4 |
| | Образцы лучших практик в регионах. Уровни развития и признания | 5 |
| 1 | Цели и задачи ППКО | 6 |
| 2 | Виды партнерских проверок | 7 |
| 3 | Объем проведения ППКО | 8 |
| 4 | Организация процесса подготовки и проведения ППКО | 9 |
| 5 | Типовой план проведения ППКО | 10 |
| 6 | Принципы формирования и роли команды ППКО | 11 |
| 7 | Подсчет результатов по направлению | 12 |
| 8 | Образец межорганизационного потока создания ценности – | 13 |
| 9 | Подтверждение статуса – повторное проведение ППКО | 15 |
| | Приложение. Чек-листы по направлениям развития образцов | 16 |
| | Пояснения к заполнению чек-листов и дополнительные материалы | 36 |

Пакет методических материалов

Набор материалов в печатной и/или электронной форме, предназначенный для поддержки процесса передачи лучших практик. Он может включать:

- Карточки проектов по улучшению
- Карты текущего, целевого и идеального состояния
- Материалы с доски управления проектом
- Презентации этапов работ от инициирования до закрытия
- Методические рекомендации, указания, стандарты, брошюры
- Фото- и видеоматериалы
- Прочие материалы по усмотрению организации

«Коробочное» решение

Пакет методических материалов, предназначенный для поддержки самостоятельного внедрения образцов лучших практик в конкретном направлении социально-экономического развития региона. Включает в себя:

- Блоки критериев по направлению
- Набор методик по направлению, сценарии фабрики процессов
- Образцы лучших практик
- Фото и видео-материалы по проектам-образцам, обучающие видеоролики, программные продукты и базы данных

БП

Бережливое производство

ПО БП региона

Проектный офис по развитию БП в регионе (в форме, принятой в конкретном регионе)

ПСЦ

Поток создания ценности

МПСЦ

Межорганизационный поток создания ценности

ФОИВ

Федеральный орган исполнительной власти

| Показатели | Уровень образца | | |
|--|---|------------------------------------|--|
| | Федеральный | Региональный | Местный |
| Уровень признания | ФОИВ или координационный совет Клуба Губернаторов | Правительство региона | ПО БП или отраслевой центр компетенций региона |
| Соответствие федеральным критериям, (при наличии) | Не ниже уровня «Развитый» | Базовый уровень | Не обязательно |
| Масштаб деятельности | Регион в целом или группа организаций | Группа организаций или организация | Организация или группа процессов |
| Масштаб возможного тиража | Любой регион РФ | Отдельные регионы РФ | Организации внутри региона |
| Готовность к передаче опыта другим организациям на своей площадке, (период) | не менее года | не менее 9 месяцев | не менее 6 месяцев |
| Оценка при партнерской проверке качества образцов | Уровень «федеральный» | Уровень «региональный» | Уровень «местный» |
| Время действия результатов ППКО для образца | 3 года | 2 года | 1 год |
| Промежуточное подтверждение статуса образца во время действия результатов ППКО | да | да | нет |



Цель партнерской проверки качества образцов (ППКО) – определение соответствия организации статусу «образец» соответствующего уровня на основе оценки качества применения методов бережливого производства по направлениям, выявление лучших практик и выработка рекомендаций для дальнейшего развития.

Задачи ППКО:

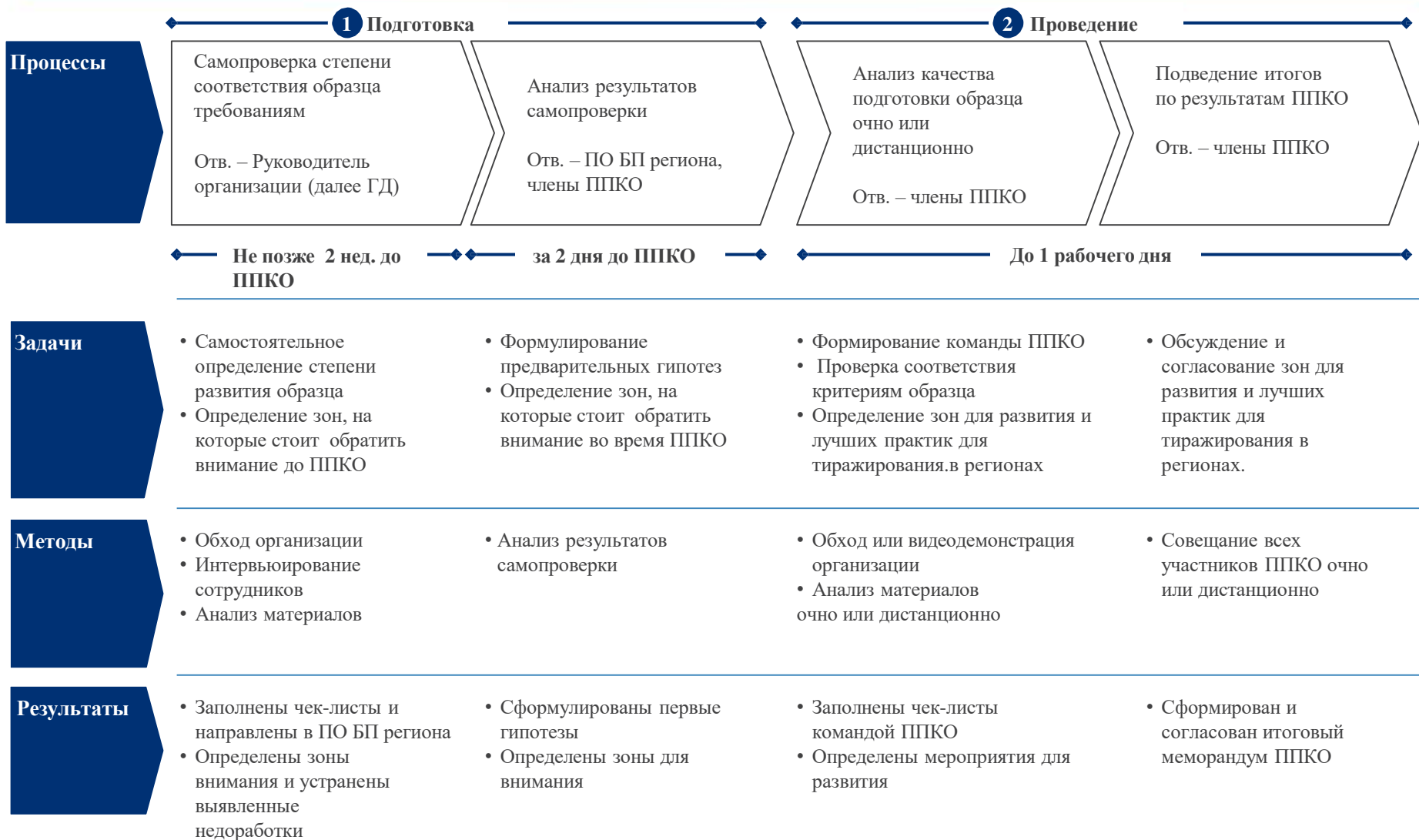
- Экспресс-диагностика организации по направлениям развития методов бережливого производства с привлечением высококвалифицированных специалистов из регионов
- Передача личного опыта, обмен лучшими практиками
- Определение наилучших путей решения проблем
- Выявление сильных сторон и областей для улучшения и формирование культуры постоянных улучшений



| # | ВИДЫ | МЕТОД | ОТВЕТСТВЕННЫЕ / УЧАСТНИКИ | СРОК/ ПЕРИОДИЧНОСТЬ |
|------------|--|---|---|---|
| Внутренняя | 1 Самоконтроль <ul style="list-style-type: none"> Управление процессом создания образца Мониторинг текущего уровня развития образца в организации Определение проблемных зон и оперативное решение проблем | <ul style="list-style-type: none"> Самооценка организации по критериям развития образца | <p>Ответственный:</p> <ul style="list-style-type: none"> Руководитель организации <p>Участники:</p> <ul style="list-style-type: none"> Руководитель подразделения по развитию бережливого производства Заместители руководителя по направлениям/специалисты | <p>Б</p> <p>Определяет организация (рекомендация - не менее чем за 2 недели до целевой даты создания образца и далее не реже 1 раза в год)</p> |
| | 2 Итоговая <p>Направлена на подтверждение соответствия образца критериям качества соответствующего уровня</p> | <ul style="list-style-type: none"> Самооценка организации по критериям развития образца Оценка экспертной комиссией | <p>Ответственный:</p> <ul style="list-style-type: none"> Региональный проектный офис <p>Представители:</p> <ul style="list-style-type: none"> регионов АО «ПСР» <p>Для образцов местного уровня:</p> <ul style="list-style-type: none"> Представители организаций региона | <p>Согласно плановой дате создания образца, затем ежегодно для местного уровня, один раз в два года для регионального и один раз в три года для федерального уровня.</p> <p>В случае изменения уровня образца – по решению организации в любое время</p> |
| Внешняя | | | | |

| Уровень образца лучшей практики | <i>Проверяемые направления</i> | | |
|---------------------------------|--------------------------------|---|----------------------------|
| | Управление проектами улучшений | Вовлечение, обучение, мотивация персонала | Готовность к тиражированию |
| Местный | Вопросы с литерой М | | |
| Региональный | Вопросы с литерами М и Р | | |
| Федеральный | Все вопросы | | |

4. Организация процесса подготовки и проведения ППКО



| № Мероприятие | Участники | Результат |
|--|--|--|
| 1 Стартовая встреча команды ППКО с представителями организации (очно или дистанционно) | ГД, участники от организации, команда ППКО | <ul style="list-style-type: none"> Установлены цели проведения ППКО Представлена команда ППКО (председатель, эксперты, члены) Определены маршруты движения, проведен инструктаж по технике безопасности (при очной проверке) Согласовано время проведения итоговой встречи |
| 2 Сбор информации по направлениям проверки (ознакомление с производственными/офисными процессами, запрос необходимых документов, проведение интервью и т.п.) | Команда ППКО, сотрудники организации (по мере необходимости) | <ul style="list-style-type: none"> Проведена проверка качества образца «на местах», предварительно заполнены чек-листы по направлениям Выявлены лучшие практики, определены зоны развития Собрана информация в объеме, достаточном для оценки |
| 3 Обобщение результатов сбора информации и Подготовка проекта Меморандума | Команда ППКО, сотрудники организации (по мере необходимости) | <ul style="list-style-type: none"> Окончательно заполнены чек-листы по направлениям Зафиксированы лучшие практики и рекомендации по повышению качества Подтверждена/опровергнута самооценка организации |
| 4 Обсуждение сводного проекта Меморандума и итогов ППКО | Команда ППКО | <ul style="list-style-type: none"> Участники ППКО обсудили результаты проверки Заполнен Проект Меморандума Согласованы результаты ППКО |
| 5 Подписание Меморандума | ГД, команда ППКО | <ul style="list-style-type: none"> Меморандум подписан членами ППКО, утвержден председателем ППКО (при дистанционном формате допускается подписание скан-копий только председателем ППКО и руководителем организации) |

Обязательные участники:

Член команды ППКО:



Руководитель организации-партнёра (ГД)

Роль члена команды:

Председатель комиссии

Председатель команды организует работу всех участников ППКО, принимает итоговое решение, опираясь и учитывая мнение остальных членов команды ППКО

Важно учитывать:

Желательно, чтобы ГД был из аналогичной организации (или из организации- поставщика / клиента)



Руководители организаций-партнёров, сотрудники центров компетенций и ПО БП регионов

Эксперты
Члены комиссии

Определение участия руководителя из организаций-партнёров делается перед ППКО. Важно учитывать историю проведения ППКО, и, по возможности, формировать команду из экспертов предыдущих проверок, для оценки динамики изменений

Руководители организации должны иметь опыт руководства проекта/ов по улучшениям. Желательно, чтобы руководители были из аналогичных организаций. Проверяемая организация входит в контур управления ПО БП региона



Сотрудники:
• Госкорпорации «Росатом»
• АО «ПСР»

Методолог

Участие зависит от уровня проверяемого образца:

- Федеральный – 100%
- Региональный – выборочно по решению ГК «Росатом»
- Местный – не участвует
- Межорганизационный – 100% в период 2022-2023 гг.г
- Не более 1 человека

Сотрудники команд, курирующие в регионе направление проверяемой организации в течение года, к ППКО не привлекаются

Вся команда ППКО 3-7 человек.

Допускается участие стажеров от других регионов или АО«ПСР» без права голосования. Стажеры имеют право высказывать свои соображения курирующему их члену команды ППКО.

Команда ППКО заполняет чек-листы по направлениям (Приложение 1), обсуждает результаты заполнения, если чек-листы по направлению заполняли более одного человека, и находит консенсус. Подсчет результатов проводится по итоговому чек-листу в следующем порядке:

1. Галочка в квадрате означает выполнение пункта чек-листа **на 1 балл**
2. Выполнение по блоку (местный, региональный, федеральный) в % рассчитывается как отношение суммы выполненных пунктов к общему количеству пунктов по блоку (М,Р,Ф) (10,10,10 шт.)

Например: из 10 пунктов по блоку «местный» выполнено 6. Значит, выполнение по блоку «местный» = $6/10 * 100\% = 60\%$

Выполнение по блоку **менее 50% ЯВЛЯЕТСЯ ОТСЕКАЮЩИМ** для оценки направления, по решению председателя комиссии ППКО может быть прекращена!

| <u>Условия достижения «зеленого» статуса образца выполнены для уровня:</u> | Статус | Выполнение критериев уровня, % | | |
|--|--------|--------------------------------|------------|------------|
| | | М | Р | Ф |
| Местный | ● | 80 и более | - | - |
| Региональный | ● | 90 и более | 80 и более | - |
| Федеральный | ● | 90 и более | 90 и более | 80 и более |



8. Образец межорганизационного потока создания ценности – определение и проверка

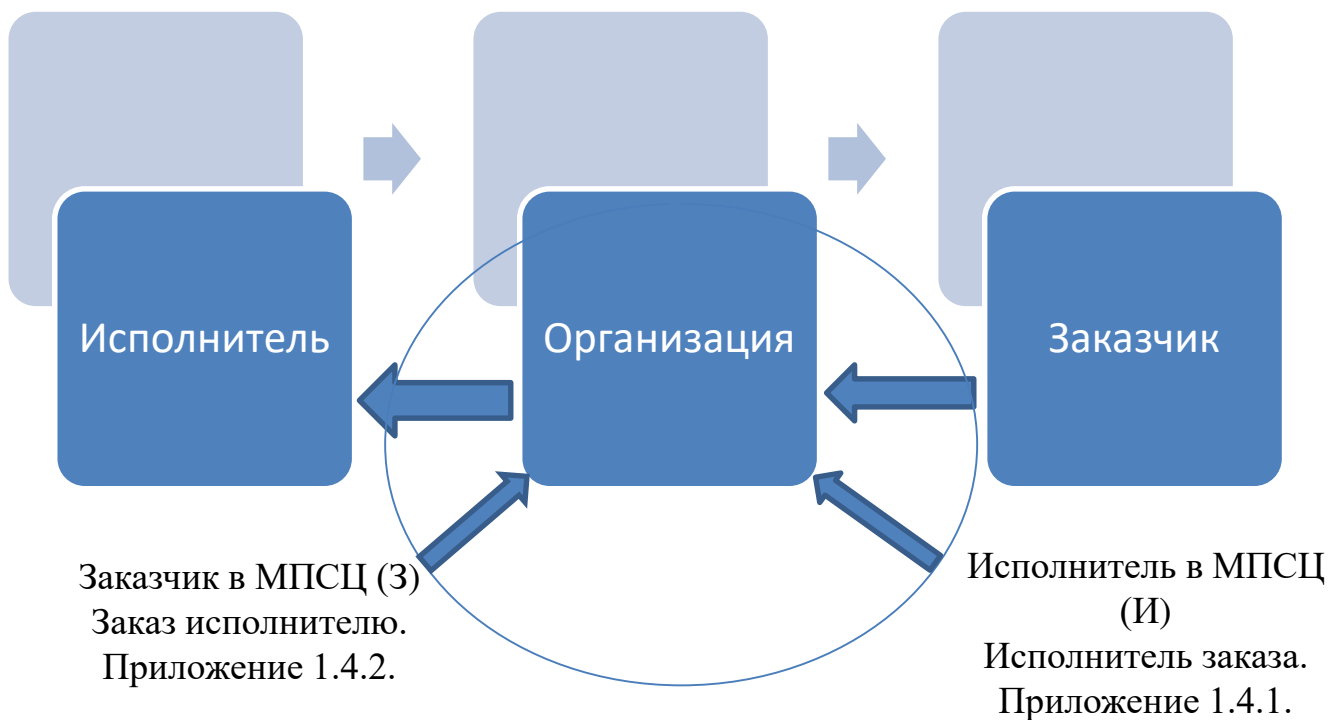


Образец межорганизационного потока создания ценности (например, сквозного потока развития бережливой личности) – это упорядоченное множество организаций, каждая из которых выступает в роли Исполнителя, Заказчика или двух ролях одновременно (см. следующий слайд).

Подтверждение качества образца такого потока проводится по каждому элементу МПСЦ с учетом его роли(ей). Уровень образца МПСЦ равен минимальному из уровней образцов, входящих в МПСЦ.

Подтверждение «зеленого» статуса образца по ролям, в которых он выступает, проводится при выполнении не менее 80% критериев из соответствующего чек-листа.

Если образец в МПСЦ выступает в двух ролях, для достижения «зеленого» статуса необходимо наличие «зеленого» статуса по каждой роли.



Срок действия статуса образца приведен в таблице. Для образцов регионального и федерального уровня предусмотрены промежуточные ежегодные проверки сохранения уровня образца по сокращенной схеме. Если образец не прошел промежуточную проверку в установленные сроки, его статус прекращается. Если организация хочет изменить действующий уровень образца, то по ее инициативе проводится ППКО в полном объеме в любое время.

| Уровень образца | Срок действия статуса образца | Промежуточное подтверждение статуса образца |
|-----------------|-------------------------------|--|
| Местный | 1 год | Не требуется |
| Региональный | 2 года | Один раз не ранее 10 и не позднее 14 месяцев от даты ППКО |
| Федеральный | 3 года | Первый раз не ранее 10 и не позднее 14 месяцев от даты ППКО Второй раз не ранее 22 и не позднее 26 месяцев от даты ППКО |

При промежуточной проверке выбираются из каждого раздела чек-листа соответствующего уровня по 5 позиций (желательно на основании заполненного меморандума, где были несоответствия или определены зоны для улучшения). При нахождении хотя бы одного несоответствия необходимо проверить все требования чек-листа этого раздела.

При формировании комиссии предлагается использовать принцип преемственности и, по возможности, приглашать тех членов, которые участвовали в предыдущем ППКО. Соблюдать баланс между старыми и новыми членами.



Чек-листы по направлениям развития образцов



Общие положения

Для образца местного уровня – должно быть не менее 5 реализованных проектов (до года работы) – рассматриваем 3-5 самых проработанных проектов по выбору членов команды ППКО. Желательно наличие не менее двух проектов в стадии реализации.

Для образца регионального уровня – должно быть не менее 10 проектов (до двух лет работы) – рассматриваем 3-5 самых проработанных проектов по выбору членов команды ППКО. Желательно наличие не менее трех проектов в стадии реализации.

Для образца федерального уровня – должно быть не менее 17 проектов (до трех лет работы) – рассматриваем 5-7 самых проработанных проектов по выбору членов команды ППКО. Желательно наличие не менее четырех проектов в стадии реализации.



Общие положения

Выбор проектов для рассмотрения проводится командой ПШКО.

Для проверки отбираются проекты, которые связаны с темой проверяемого образца и реализованные в течение периода времени, предшествующего дате проверки;

1 года – для образца местного уровня

2 лет – для образца регионального уровня

3 лет – для образца федерального уровня.

При проверке рассматриваются материалы проектов по улучшению, которые связаны с темой проверяемого образца и выбираются членами проверяющей команды случайным образом.

Рассмотрение большего числа проектов может проводиться по решению председателя комиссии при наличии большого количества лучших практик в организации или при желании коллектива организации-образца.



Чек-лист проверки направления «Управление проектами улучшений»

| | Проверяемый параметр | ✓/✗ | Комментарии |
|-----|---|--------------------------|-------------|
| М1 | Определены цели и/или миссия организации, для реализации которых создан проверяемый образец | <input type="checkbox"/> | |
| М2 | В паспортах/карточках проектов представлено корректное определение улучшаемого процесса и его границ | <input type="checkbox"/> | |
| М3 | В паспортах/карточках проектов представлено обоснование для понимания, зачем и почему важна реализация проекта | <input type="checkbox"/> | |
| М4 | Цели рассмотренных проектов определены корректно, измеримы и отвечают обоснованию проекта | <input type="checkbox"/> | |
| М5 | Паспорта/карточках проектов утверждены Заказчиком на соответствующем уровне | <input type="checkbox"/> | |
| М6 | Есть личный проект первого лица организации (первое лицо является руководителем команды проекта) | <input type="checkbox"/> | |
| М7 | Проекты визуализированы в проектной комнате с достаточной полнотой | <input type="checkbox"/> | |
| М8 | При реализации проектов построены карты ПСЦ текущего состояния с фиксацией параметров процесса (время, расстояния и т.д.), соответствующих поставленным целям | <input type="checkbox"/> | |
| М9 | В каждом рассмотренном проекте построены карты ПСЦ целевого состояния | <input type="checkbox"/> | |
| М10 | Выявленные проблемы идентифицированы на картах ПСЦ текущего и целевого (если остаются) состояния | <input type="checkbox"/> | |

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)



Чек-лист проверки направления «Управление проектами улучшений»

| | Проверяемый параметр | ✓/✗ | Комментарии |
|-----|--|--------------------------|-------------|
| P1 | Проведен поиск коренных причин при решении проблем, идентифицированных на карте ПСЦ | <input type="checkbox"/> | |
| P2 | Коренные причины и возможные мероприятия по их устранению оценены по их влиянию на цели проекта | <input type="checkbox"/> | |
| P3 | План мероприятий направлен на устранение выявленных коренных причин проблем, идентифицированных на карте ПСЦ | <input type="checkbox"/> | |
| P4 | Процедура одобрения плана мероприятий по достижению целей проекта (kick-off) проводится с заказчиком проекта | <input type="checkbox"/> | |
| P5 | Проводится производственный анализ (мониторинг) для проверки достигнутых результатов | <input type="checkbox"/> | |
| P6 | Результаты проектов стандартизируются (в виде визуальных стандартов, регламентов и т.д.) | <input type="checkbox"/> | |
| P7 | Результаты проектов способствуют достижению целей организации, улучшая (бизнес-) результаты и/или показатели | <input type="checkbox"/> | |
| P8 | Реализуются личные проекты руководителей отдельных структурных подразделений | <input type="checkbox"/> | |
| P9 | Управление проектами по улучшению ведется с использованием стенда проекта в проектной комнате (обее) | <input type="checkbox"/> | |
| P10 | Осуществляется визуальное управление процессами по SQDCM(E) в инфоцентре организации (ГД) | <input type="checkbox"/> | |

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)



Чек-лист проверки направления «Управление проектами улучшений»

| | Проверяемый параметр | ✓/✗ | Комментарии |
|-----|---|--------------------------|-------------|
| Ф1 | Для выявления коренных причин проблем используются несколько инструментов (5 «почему», 5W1H, диаграмма связей и т.д.) | <input type="checkbox"/> | |
| Ф2 | Продемонстрировано применение идеальной карты процесса для улучшения карты целевого состояния | <input type="checkbox"/> | |
| Ф3 | Продемонстрировано проведение картирования текущего состояния процесса после завершения проекта (для подтверждения достижения целевого состояния) | <input type="checkbox"/> | |
| Ф4 | Выявленные проблемы визуализируются в «пирамиде проблем» и решаются на соответствующем уровне | <input type="checkbox"/> | |
| Ф5 | Проекты, реализованные при создании образца, включают улучшения в межорганизационных потоках создания ценности | <input type="checkbox"/> | |
| Ф6 | Проекты, реализованные при создании образца, включают проекты, направленные на повышение качества в основных процессах | <input type="checkbox"/> | |
| Ф7 | Проекты, реализованные при создании образца, включают проекты, направленные на повышение качества во вспомогательных процессах. | <input type="checkbox"/> | |
| Ф8 | Можно проследить логику открытия проектов (каскады, последовательность, решение сложных проблем), приведших к созданию образца | <input type="checkbox"/> | |
| Ф9 | Продемонстрированы действия по улучшению процесса реализации проектов в организации | <input type="checkbox"/> | |
| Ф10 | Осуществляется визуальное управление процессами по SQDCM(E) в отдельных структурных подразделениях организации | <input type="checkbox"/> | |

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)



Общие положения

1. Факт проведения обучения подтверждается либо документами (свидетельства, сертификаты и т.д.), либо видеозаписями вебинаров со списком участников.
2. Понятие «внутренний тренер» обобщающее. Ими могут быть как сотрудники, занимающиеся только обучением других сотрудников организации, так и сотрудники, участвующие в обучении эпизодически, дополнительно к своей основной работе, но имеющие высокий уровень компетентности в практическом применении отдельных методов и инструментов БП.
3. Отнесение сотрудника к категории «внутреннего тренера» регулируется порядком, принятым в организации.
4. Предложения по улучшениям (ППУ) рассматриваются по форме, принятой в организации.



Чек-лист проверки направления «Вовлечение, обучение, мотивация персонала»

| Проверяемый параметр | | ✓/✗ | Комментарии |
|----------------------|---|--------------------------|-------------|
| М1 | Все члены рабочих групп по проектам прошли обучение по базовым методам бережливого производства (КПСЦ, решение проблем) | <input type="checkbox"/> | |
| М2 | Подаются предложения по улучшениям (ППУ), не менее 30% принятых ППУ реализуются | <input type="checkbox"/> | |
| М3 | Для вовлечения сотрудников использовалось обучение на фабриках процессов | <input type="checkbox"/> | |
| М4 | При проведении обучения «на площадке» соблюдаются требования безопасности, используются СИЗ (при необходимости), участники не мешают производственному процессу | <input type="checkbox"/> | |
| М5 | Визуализация по бережливому производству размещена в офисных и производственных помещениях, в зонах ожидания | <input type="checkbox"/> | |
| М6 | Члены рабочих групп по проектам хорошо понимают свою роль в команде проекта. | <input type="checkbox"/> | |
| М7 | Информация о проектных командах размещается на стендах и в новостях предприятия, СМИ региона | <input type="checkbox"/> | |
| М8 | В организации есть ссылки на сайты, где размещены актуальные материалы по БП: методики, примеры проектов, дополнительные материалы. Есть тематические группы в соцсетях | <input type="checkbox"/> | |
| М9 | Есть практика поощрения (морального и/или материального) членов РГ и руководителей проектов за реализацию проектов по улучшению | <input type="checkbox"/> | |
| М10 | Есть работники, которые входили в рабочие группы более чем одного проекта | <input type="checkbox"/> | |

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)



Чек-лист проверки направления «Вовлечение, обучение, мотивация персонала»

| | Проверяемый параметр | ✓/х | Комментарии |
|-----|---|--------------------------|-------------|
| P1 | В организации имеются внутренние тренеры, которые проходят углубленную подготовку по методам и инструментам БП | <input type="checkbox"/> | |
| P2 | Внутренние тренеры в организации имеют практический опыт подтверждения своих компетенций в проектах по улучшениям | <input type="checkbox"/> | |
| P3 | В обучении, проводимом внутренними тренерами, используются примеры из проектов, реализованных в организации | <input type="checkbox"/> | |
| P4 | Не менее 50% принятых ППУ реализовываются в соответствии с установленными сроками | <input type="checkbox"/> | |
| P5 | Для вовлечения сотрудников проводится обучение на фабриках процессов (не менее 5% от численности организации) | <input type="checkbox"/> | |
| P6 | В организации подготовлен сценарий по теме созданного образца для фабрики процессов (в регионе) | <input type="checkbox"/> | |
| P7 | План обучения персонала в организации включает обучение методам и инструментам бережливого производства, в том числе силами внутренних тренеров | <input type="checkbox"/> | |
| P8 | В организации имеются примеры применения матрицы компетенций | <input type="checkbox"/> | |
| P9 | Моральное и материальное поощрение сотрудников за участие в проектах по улучшению носит систематический, регулярный характер | <input type="checkbox"/> | |
| P10 | Есть работники, которые входили в рабочие группы более чем двух проектов или руководили двумя и более проектами | <input type="checkbox"/> | |

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)



Чек-лист проверки направления «Вовлечение, обучение, мотивация персонала»

| Проверяемый параметр | ✓/х | Комментарии |
|--|--------------------------|-------------|
| Ф1 План обучения строится на основе матрицы компетенций | <input type="checkbox"/> | |
| Ф2 В перечень компетенций внутренних тренеров входят компетенции по технологиям обучения | <input type="checkbox"/> | |
| Ф3 Не менее 80% принятых ППУ реализовываются в соответствии с установленными сроками. | <input type="checkbox"/> | |
| Ф4 Проводятся конкурсы по БП: сроки проведения регламентированы, разработан алгоритм подачи и рассмотрения заявок, назначена комиссия, разработаны коммуникационные материалы, награждение победителей проводит ГД | <input type="checkbox"/> | |
| Ф5 В организации подготовлено не менее 2 сценариев по теме созданного образца для фабрики процессов (в регионе) | <input type="checkbox"/> | |
| Ф6 По подготовленным сценариям было проведено обучение на фабрике процессов не менее чем 2 групп по каждому | <input type="checkbox"/> | |
| Ф7 Продемонстрирована связь между работой в проектах по улучшениям и карьерной траекторией работников | <input type="checkbox"/> | |
| Ф8 Продемонстрировано регулярное поддержание компетенций внутренних тренеров через реализацию проектов по улучшению | <input type="checkbox"/> | |
| Ф9 Лидеры, сформировавшиеся на образце, выступают наставниками для других лидеров | <input type="checkbox"/> | |
| Ф10 Есть работники, которые руководили рабочими группами трех и более проектов | <input type="checkbox"/> | |

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)



Общие положения

Рассматриваются пакеты методических материалов, подготовленные организацией как раздаточный и информационный материал для членов делегаций, посещающих образец для передачи опыта.



Чек-лист проверки направления «Готовность к тиражированию»

| | Проверяемый параметр | ✓/✗ | Комментарии |
|-----|--|--------------------------|-------------|
| M1 | Реализованным проектам обеспечено оперативное и регулярное информационное сопровождение во внутренних и внешних СМИ | <input type="checkbox"/> | |
| M2 | Отдельные лучшие практики проектов по улучшениям и ППУ внедряются в других процессах организации | <input type="checkbox"/> | |
| M3 | В организации процессы образца пригодны к тиражу (типизированы и стандартизованы) | <input type="checkbox"/> | |
| M4 | Есть сотрудник в организации, который мотивирован и подготовлен для передачи лучшего опыта образца (беседа, наглядная демонстрация и т.д.) | <input type="checkbox"/> | |
| M5 | В пакет методических материалов входят подробные презентации по результатам реализованных проектов | <input type="checkbox"/> | |
| M6 | В проектной комнате (обее) имеются стенды реализованных проектов по улучшению в формате «было-стало» | <input type="checkbox"/> | |
| M7 | В пакет методических материалов входят стандарты, регламенты и т.д., разработанные по результатам проектов образца | <input type="checkbox"/> | |
| M8 | Есть видео- и фотоматериалы, иллюстрирующие лучшие практики образца | <input type="checkbox"/> | |
| M9 | Продемонстрирована практика передачи опыта в другие организации региона на площадке образца | <input type="checkbox"/> | |
| M10 | Результаты отдельных реализованных проектов докладывались на семинарах, совещаниях, конференциях в регионе | <input type="checkbox"/> | |

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)



Чек-лист проверки направления «Готовность к тиражированию»

| | Проверяемый параметр | ✓/✗ | Комментарии |
|-----|---|--------------------------|-------------|
| P1 | Есть примеры проведения обсуждения проблем в типовых процессах, выявленных разными проектными командами, с совместной генерацией улучшений («ярмарка ежей») | <input type="checkbox"/> | |
| P2 | Есть устоявшаяся практика обсуждения успехов и провалов реализованных проектов внутри организации, формализации полученных знаний, признания лидеров | <input type="checkbox"/> | |
| P3 | Есть устоявшийся порядок посещения образца (экскурсии, обучение на площадке, передача опыта и пакета методических материалов, и т.д.) | <input type="checkbox"/> | |
| P4 | Есть не менее 3 сотрудников в организации, которые мотивированы и подготовлены для передачи лучшего опыта образца (беседа, наглядная демонстрация и т.д.) | <input type="checkbox"/> | |
| P5 | Пакет методических материалов по лучшему опыту образца содержит обучающие материалы по теме образца (видео, презентации и т.д.) | <input type="checkbox"/> | |
| P6 | Достижения в проектах (стандарты) визуализируются и грамотно методически оформляются (в т.ч. и в виде инструкций с чек-листами) | <input type="checkbox"/> | |
| P7 | Результаты проектов стандартизируются в нормативных и методических документах уровня региона в целом | <input type="checkbox"/> | |
| P8 | Есть примеры улучшения показателей реализованных проектов на следующем каскаде улучшения (принцип «постоянные улучшения») | <input type="checkbox"/> | |
| P9 | Продемонстрирована практика передачи опыта в организации других регионов на площадке образца | <input type="checkbox"/> | |
| P10 | Достижения реализованных проектов докладывались на межрегиональных конференциях , семинарах, совещаниях | <input type="checkbox"/> | |

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___ %)



Чек-лист проверки направления «Готовность к тиражированию»

| | Проверяемый параметр | ✓/✗ | Комментарии |
|-----|--|--------------------------|-------------|
| Ф1 | Организована система обучения в организации, в которой достижения проектов по улучшениям являются основой для учебных материалов (кейсов, фабрик процессов) | <input type="checkbox"/> | |
| Ф2 | По результатам образца написаны научные работы, лучшие практики образца зафиксированы в формате публикаций или брошюр | <input type="checkbox"/> | |
| Ф3 | Продемонстрирована способность делиться опытом обсуждения успехов и провалов проектов внутри организации, признания лидеров | <input type="checkbox"/> | |
| Ф4 | В организации идентифицированы подразделения и конкретные сотрудники, которые мотивированы и подготовлены для передачи лучшего опыта образца (беседа, наглядная демонстрация и т.д.) | <input type="checkbox"/> | |
| Ф5 | Пакет методических материалов по лучшему опыту образца скомплектован на уровне «коробочного» решения | <input type="checkbox"/> | |
| Ф6 | Продемонстрирована способность делиться опытом формирования планов мероприятий и стандартизации результатов проектов | <input type="checkbox"/> | |
| Ф7 | Продемонстрирована способность делиться опытом оперативного управления проектами по улучшениям | <input type="checkbox"/> | |
| Ф8 | Продемонстрирована способность делиться опытом управления большим количеством проектов | <input type="checkbox"/> | |
| Ф9 | Продемонстрирована способность делиться опытом постановки и реализации целей по SQDCM(E) | <input type="checkbox"/> | |
| Ф10 | Лучшие практики образца не менее раза в год докладываются на межрегиональных, всероссийских или международных конференциях | <input type="checkbox"/> | |

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)



Приложение 1.4 Проверка по направлениям «Исполнитель в сквозном потоке», «Заказчик в сквозном потоке»



Общие положения

1. В зависимости от места организации в МПСЦ, проверка проводится по одному или двум чек-листам. При этом в меморандуме обязательно указывать организацию – Заказчика и/или организацию – Исполнителя, которая участвует в данном МПСЦ.
2. Рекомендуется в приложении к меморандуму приводить полный МПСЦ, элементом которого организация является.



Чек-лист проверки направления «Исполнитель в сквозном потоке»

| | Проверяемый параметр | ✓/✗ | Комментарии |
|-----|--|--------------------------|-------------|
| И1 | Определены цели потока для конкретного заказчика (к примеру, якорный работодатель для сквозного потока развития бережливой личности) | <input type="checkbox"/> | |
| И2 | Цели организации с заказчиком согласованы | <input type="checkbox"/> | |
| И3 | В организации реализуются бережливые проекты на основании целей, определенных заказчиком | <input type="checkbox"/> | |
| И4 | В организации имеется информация о целях, методах и результатах деятельности Заказчика | <input type="checkbox"/> | |
| И5 | Реализуются совместные межорганизационные проекты с Заказчиком по потоку | <input type="checkbox"/> | |
| И6 | В организации есть понимание целей потока до первичного Заказчика | <input type="checkbox"/> | |
| И7 | Есть модель в организации, где отражены процессы, нуждающиеся в улучшении на основании видения потока со стороны Исполнителя | <input type="checkbox"/> | |
| И8 | Есть видео- и фотоматериалы, иллюстрирующие лучшие практики в роли Исполнителя | <input type="checkbox"/> | |
| И9 | Есть практика передачи опыта в организации – Исполнители других МПСЦ | <input type="checkbox"/> | |
| И10 | Опыт организации в роли Исполнителя докладывался на семинарах, совещаниях, конференциях в регионе и/или стране | <input type="checkbox"/> | |

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)



Чек-лист проверки направления «Заказчик в сквозном потоке»

| | Проверяемый параметр | ✓/✗ | Комментарии |
|-----|--|--------------------------|-------------|
| 31 | Сформулированы цели для исполнителя | <input type="checkbox"/> | |
| 32 | Проведены необходимые процедуры для доведения и согласования заказа с исполнителем | <input type="checkbox"/> | |
| 33 | Осуществляется информационная и методическая поддержка исполнителя | <input type="checkbox"/> | |
| 34 | В организации имеется информация о целях, методах и результатах деятельности Исполнителя | <input type="checkbox"/> | |
| 35 | Реализуются совместные межорганизационные проекты с Исполнителем | <input type="checkbox"/> | |
| 36 | В организации есть понимание целей потока до первичного Исполнителя | <input type="checkbox"/> | |
| 37 | Есть модель в организации, где отражены процессы, нуждающиеся в улучшении на основании видения потока со стороны Заказчика | <input type="checkbox"/> | |
| 38 | Есть видео- и фотоматериалы, иллюстрирующие лучшие практики в роли Заказчика | <input type="checkbox"/> | |
| 39 | Есть практика передачи опыта в организации – Заказчики других МПСЦ | <input type="checkbox"/> | |
| 310 | Опыт организации в роли Заказчика докладывался на семинарах, совещаниях, конференциях в регионе и/или стране | <input type="checkbox"/> | |

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)

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 ПШКО

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

СОГЛАСОВАНО
Руководитель организации

УТВЕРЖДАЮ
Председатель ППКО

Меморандум партнерской проверки качества образца и/или качества элемента сквозного потока

«название образца»

В __. __. 202_

1. Статус достижения индикаторов по направлениям:

| | Индикатор по направлению | Текущий статус на уровне | | | Комментарий |
|---|---|--------------------------|-------------------------|---|-------------|
| | | местный | региональный | федеральный | |
| 1 | Целевой уровень качества по направлению «управление проектами улучшений» $\geq 80\%$ | % <input type="radio"/> | % <input type="radio"/> | % <input type="radio"/> | |
| 2 | Целевой уровень качества по направлению «вовлечение, обучение, мотивация персонала» $\geq 80\%$ | % <input type="radio"/> | % <input type="radio"/> | % <input type="radio"/> | |
| 3 | Целевой уровень качества по направлению «готовность к тиражированию» $\geq 80\%$ | % <input type="radio"/> | % <input type="radio"/> | % <input type="radio"/> | |
| 4 | Целевой уровень качества по направлению «Исполнитель в сквозном потоке» $\geq 80\%$ | % <input type="radio"/> | | <i>Организация – Заказчик в потоке</i> | |
| 5 | Целевой уровень качества по направлению «Заказчик в сквозном потоке» $\geq 80\%$ | % <input type="radio"/> | | <i>Организация – Исполнитель в потоке</i> | |

2. Лучшие практики и зоны развития:

| Направление | Лучшие практики | Рекомендации по улучшениям |
|--|-----------------|----------------------------|
| 1. Управление проектами улучшений | | |
| 2. Вовлечение, обучение, мотивация персонала | | |
| 3. Готовность к тиражированию | | |
| 4.1 Исполнитель в сквозном потоке | | |
| 4.2 Заказчик в сквозном потоке | | |

Согласовано членами ПШКО: _____ / _____ / _____
(должность) (Ф.И.О.) (подпись)

Согласовано представителями организации: _____ / _____ / _____
(должность) (Ф.И.О.) (подпись)

Приложения – чек-листы самооценки, чек-листы, заполненные в ходе ПШКО.

Скан-копия заполненного и подписанного меморандума ПШКО (2 страницы) должна быть направлена в Госкорпорацию «Росатом». Ответственность за это несет ПО БП региона, где проходила ПШКО. Требование относится ко всем уровням образцов

Пояснения к заполнению чек-листов и дополнительные материалы

Приведены рекомендации по проверке выполнения отдельных требований чек-листов, как они могут быть интерпретированы и что может являться подтверждением выполнения критерия.

Рекомендательный характер не подразумевает буквального следования им, здравый смысл и особенности конкретного образца должны превалировать.

| | Проверяемый параметр | Комментарии |
|-----|---|---|
| M1 | Определены цели и/или миссия организации, для реализации которых создан проверяемый образец | <p>Должен быть представлен один или несколько документов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Миссия организации, закрепленная в колдоговоре или в другом НПА; ▪ Стратегия организации, утвержденная ГД; ▪ X-матрица и/или дерево целей; ▪ Другие показатели деятельности организации, к примеру социально-экономические показатели деятельности МСУ |
| M2 | В паспортах проектов представлено корректное определение улучшаемого процесса и его границ | В карточках проектов в первом разделе указаны «границы процесса», которые полностью соотносятся с информацией на картах процесса (вход/выход) и с целевыми показателями из третьего раздела карточки проекта |
| M3 | В паспортах проектов представлено обоснование для понимания, зачем и почему важна реализация проекта | В карточках проектов во втором разделе представлено полное пояснение, почему эта тема была выбрана для проекта, в т.ч. обозначен ключевой риск и некоторые проблемы представлены в цифровом выражении. |
| M4 | Цели рассмотренных проектов определены корректно, измеримы и отвечают обоснованию проекта | В карточках проектов в третьем разделе указаны оцифрованные цели в формате штуки, дни, тонны и т.п. Цели взаимосвязаны с названием процесса (границы процесса) и с решением проблем, указанных во втором разделе карточки (обоснование выбора). |
| M5 | Паспорта проектов утверждены Заказчиком на соответствующем уровне | Все карточки проектов имеют подписи руководителя проекта и заказчика проекта. |
| M6 | Есть личный проект первого лица организации (первое лицо является руководителем команды проекта) | Презентован личный проект руководителя организации, который отвечает требованиям критериев M2-M4. |
| M7 | Проекты визуализированы в проектной комнате с достаточной полнотой | Организована комната управления проектами или есть место, где все проекты размещены. По каждому проекту представлена следующая информация: карточка и команда проекта, карты процесса, план мероприятий, графики мониторинга, фотографии улучшений в формате было/стало и другие материалы (анкетирование, диаграммы Исикавы, перечни проблем и т.п.) |
| M8 | При реализации проектов построены карты ПСЦ текущего состояния с фиксацией параметров процесса (время, расстояния и т.д.), соответствующих поставленным целям | На картах текущего состояния процессов символами и цифрами обозначены все параметры процесса: цифровые (время, количество возвратов, количество человек и т.п.) и качественные (метод передачи информации и другие). |
| M9 | В каждом рассмотренном проекте построены карты ПСЦ целевого состояния | На картах целевого состояния процессов символами и цифрами обозначены все параметры процесса |
| M10 | Выявленные проблемы идентифицированы на картах ПСЦ текущего и целевого состояния | Выявленные проблемы обозначены на картах ПСЦ «ежами». Дополнительно могут быть представлены перечни проблем в формате таблицы (обязательно взаимосвязь проблем в таблице с проблемами на карте). |

| | Проверяемый параметр | Комментарии |
|-----|--|---|
| P1 | Проведен поиск коренных причин при решении проблем, идентифицированных на карте ПСЦ | В проектах представлены бланки решения проблем одним из инструментов (5 почему, диаграмма Исикавы, дерево проблем и т.п.) |
| P2 | Коренные причины и возможные мероприятия по их устранению оценены по их влиянию на цели проекта | В проектах, где коренные причины проблем были разобраны при помощи одного из инструментов (5 почему, диаграмма Исикавы, дерево проблем и т.п.), планы мероприятий имеют отдельные столбцы «Причина» и «Влияние на результат/цели проекта». |
| P3 | План мероприятий направлен на устранение выявленных коренных причин проблем, идентифицированных на карте ПСЦ | Руководитель проекта в своем докладе должен показать взаимосвязь «У проблемы, выявленной на карте ПСЦ, определена коренная причина при помощи, к примеру, 5 почему, предложено мероприятие по ее решению, которое есть в плане мероприятий». |
| P4 | Процедура одобрения плана мероприятий по достижению целей проекта (kick-off) проводится с заказчиком проекта | Можно представить Протоколы проведения Kick-off, которые утверждают проекты. Дополнительно можно предъявить фотографии проведения Kick-off. |
| P5 | Проводится производственный анализ (мониторинг) для проверки достигнутых результатов | Например, предъявляются графики достижения целевых показателей в формате было/цель/факт с заданной периодичностью (еженедельно, ежемесячно). |
| P6 | Результаты проектов стандартизируются (в виде визуальных стандартов, регламентов и т.д.) | Демонстрируется изменение существующего или разработка нового регламента оптимизируемого процесса. Также это могут быть новые утвержденные приказами и распоряжениями организации: блок-схемы процессов, рабочие стандарты, стандарты организации рабочих мест и т.п. |
| P7 | Результаты проектов способствуют достижению целей организации, улучшая (бизнес-) результаты и/или показатели | Показать («ткнуть пальцем» в Обее) примеры тех проектов, которые в целях имеют показатели схожие с бизнес-целями. Если нет прямой корреляции (не совпадают названия показателей и бизнес-целей), то пояснить как косвенно цели проектов влияют на бизнес-цели. |
| P8 | Реализуются личные проекты руководителей отдельных структурных подразделений | Презентованы личные проекты руководителей структурных подразделений организации. |
| P9 | Управление проектами по улучшению ведется с использованием стенда проекта в проектной комнате (обее) | Организована комната управления проектами. По каждому проекту представлена следующая информация: карточка и команда проекта, карты процесса, план мероприятий, графики мониторинга, фотографии улучшений в формате было/стало и другие материалы (анкетирование, диаграммы Исикавы, перечни проблем и т.п.) |
| P10 | Осуществляется визуальное управление процессами по SQDCM(E) в инфоцентре организации (ГД) | Панель управления показателями может быть в формате «Безопасность-Качество-Исполнение заказов-Затраты-Персонал» или в другом формате, используемом на предприятии. В некоторых случаях – это могут быть электронные дашборды управления. Важно! определен регламент сбора информации по показателям (кто, как часто, какую информацию и куда направляет); определен регламент проведения оперативных совещаний (состав участников, время докладов и т.п.) |

| | Проверяемый параметр | Комментарии |
|-----|---|---|
| Ф1 | Для выявления коренных причин проблем используются несколько инструментов (5 «почему», 5W1H, диаграмма связей и т.д.) | Во многих проектах представлены бланки решения проблем разными инструментами (5 почему, диаграмма Исикавы, дерево проблем и т.п.) |
| Ф2 | Продемонстрировано применение идеальной карты процесса для улучшения карты целевого состояния | Презентованы карты идеального состояния процесса в отдельных проектах. |
| Ф3 | Продемонстрировано проведение картирования текущего состояния процесса после завершения проекта (для подтверждения достижения целевого состояния) | Представлены проекты, повторно взятые для улучшения по тем же процессам, но с более амбициозными целями (где карта текущего состояния – это предыдущая целевая карта) или карта текущего состояния проекта после его закрытия |
| Ф4 | Выявленные проблемы визуализируются в «пирамиде проблем» и решаются на соответствующем уровне | Показаны пирамиды проблем: организация-регион-федерация.. Важно! показать, примеры решения проблем всех уровней. |
| Ф5 | Проекты, реализованные при создании образца, включают улучшения в межорганизационных потоках создания ценности | Презентованы проекты, в которых оптимизируемый процесс выходит за рамки организации Образца. Обязательно! привести примеры улучшений на стыках межведомственного взаимодействия |
| Ф6 | Проекты, реализованные при создании образца, включают проекты, направленные на повышение качества в основных процессах | Презентованы проекты с целями по повышению качества в основных процессах. Возможноразместить в обее полный портфель реализуемых проектов, где отдельным столбцом обозначить принадлежность оптимизируемого процесса к основным, вспомогательным или межфункциональным. |
| Ф7 | Проекты, реализованные при создании образца, включают проекты, направленные на повышение качества во вспомогательных процессах. | Презентованы проекты с целями по повышению качества во вспомогательных процессах |
| Ф8 | Можно проследить логику открытия проектов (каскады, последовательность, решение сложных проблем), приведших к созданию образца | Выдержана логика выбора проектов, например: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Реализация и обучение на пилотных проектах ▪ Системный сбор проблем от всех участников процессов и их решение ▪ Открытие межведомственных проектов, решающих проблемы на стыках процессов |
| Ф9 | Продемонстрированы действия по улучшению процесса реализации проектов в организации | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Создание Обеи для управления всеми проектами, проведение совещаний по проектам с участием руководителя организации с заданной периодичностью; ▪ Разработка и утверждение регламента по управлению проектной деятельностью, ▪ Создание проектного офиса, обучение сотрудников проектной деятельности силами внутренних тренеров. |
| Ф10 | Осуществляется визуальное управление процессами по SQDCM(E) в отдельных структурных подразделениях организации | Организован мониторинг операционных показателей деятельности через создание панелей управления показателями на уровне структурных подразделений. Требования аналогичны P10. |

| | Проверяемый параметр | Комментарии |
|-----|---|---|
| M1 | Все члены рабочих групп по проектам прошли обучение по базовым методам бережливого производства (КПСЦ, решение проблем) | Подтверждается списками обученных с указанием даты и темы обучения. Также может быть подтверждено любыми документами об обучении |
| M2 | Подаются предложения по улучшениям (ППУ), не менее 30% принятых ППУ реализуются | Презентована система подачи предложений по улучшениям, в том числе: регламент подачи, экспертизы и реализации ППУ; составы комиссии по принятию ППУ к реализации и т.п. |
| M3 | Для вовлечения сотрудников использовалось обучение на фабриках процессов | Подтверждается списками обученных с указанием даты и темы обучения на фабриках процессов. Также может быть подтверждено любыми документами об обучении (сертификаты, дипломы и т.п.). |
| M4 | При проведении обучения «на площадке» соблюдаются требования безопасности, используются СИЗ (при необходимости), участники не мешают производственному процессу | При наличии программ «площадочного обучения» представляются регламенты их проведения, где указаны требования по безопасности и использования СИЗов. |
| M5 | Визуализация по бережливому производству размещена в офисных и производственных помещениях, в зонах ожидания | Подтверждается плакатами (5С, Потери и т.п.), размещённых в различных зонах организации, в т.ч. и в кабинетах сотрудников. Также на стойках информации могут быть размещены брошюры и памятки по БП. Организованы информационные панели по инструментам БП. |
| M6 | Члены рабочих групп по проектам хорошо понимают свою роль в команде проекта. | Проводится опрос некоторых членов команд проектов на предмет какую роль в проекте они выполняли. |
| M7 | Информация о проектных командах размещается на стендах и в новостях предприятия, СМИ региона | Обязательным бланком панелей управления по всем проектам является бланк «Команда проекта» с фотографиями, полным Ф.И.О., занимаемой должностью и ролью в проекте. Примеры освещения в СМИ проводимой работы. |
| M8 | В организации есть ссылки на сайты, где размещены актуальные материалы по БП: методики, примеры проектов, дополнительные материалы. Есть тематические группы в соцсетях | Представляются на ноутбуке или ПК сайты и/или общие папки, которые содержат методические материалы, информацию по реализуемым проектам, архив видео и фотоматериалов. На телефонах могут быть представлены группы, созданные при реализации проектов, в которых идет обмен информацией и материалами. |
| M9 | Есть практика поощрения (морального и/или материального) членов РГ и руководителей проектов за реализацию проектов по улучшению | Протоколы и приказы по материальному и нематериальному поощрению. Фото совещаний, на которых награждаются наиболее успешные участники проектов. |
| M10 | Есть работники, которые входили в рабочие группы более чем одного проекта | Подтверждается карточками проектов |

| | Проверяемый параметр | Комментарии |
|-----|---|---|
| P1 | В организации имеются внутренние тренеры, которые проходят углубленную подготовку по методам и инструментам БП | Подтверждается фиксацией Ф.И.О. тренеров, (и например: консультанта от ГК Росатом или ПО БП региона, который ведет их подготовку). Дополнительно могут быть представлены сертификаты и дипломы о прохождении обучения или на фабриках процессов |
| P2 | Внутренние тренеры в организации имеют практический опыт подтверждения своих компетенций в проектах по улучшениям | |
| P3 | В обучении, проводимом внутренними тренерами, используются примеры из проектов, реализованных в организации | |
| P4 | Не менее 50% принятых ППУ реализовываются в соответствии с установленными сроками | Протоколы работы комиссии, в которых дано обоснование отклонения ППУ |
| P5 | Для вовлечения сотрудников проводится обучение на фабриках процессов (не менее 5% от численности организации) | Списки, сертификаты и дипломы об обучении на фабриках процессов |
| P6 | В организации подготовлен сценарий по теме созданного образца для фабрики процессов (в регионе) | Подтверждается сценарием |
| P7 | План обучения персонала в организации включает обучение методам и инструментам бережливого производства, в том числе силами внутренних тренеров | Представлен утвержденный (на год или полугодие) план обучения персонала БП. Желательно! Если план обучения имеет корреляцию с матрицей владения инструментами БП |
| P8 | В организации имеются примеры применения матрицы компетенций | Представлена матрица владения инструментами БП или основными профессиональными компетенциями. Например: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Степень владения – Прошел обучение/Применял хотя бы в одном проекте/Применял в различных проектах/Может научить другого |
| P9 | Моральное и материальное поощрение сотрудников за участие в проектах по улучшению носит систематический, регулярный характер | Представлено Положение или другой НПА по системе Мотивации участников проектной деятельности и системы улучшений. |
| P10 | Есть работники, которые входили в рабочие группы более чем двух проектов или руководили двумя и более проектами | Карточки проектов |

| | Проверяемый параметр | Комментарии |
|-----|---|--|
| Ф1 | План обучения строится на основе матрицы компетенций | Представлен утвержденный (на год или полугодие) план обучения персонала БП или основным профессиональным компетенциям. План обучения имеет корреляцию с соответствующей матрицей компетенций. |
| Ф2 | В перечень компетенций внутренних тренеров входят компетенции по технологиям обучения | Положение о внутренних тренерах в организации. |
| Ф3 | Не менее 80% принятых ППУ реализовываются в соответствии с установленными сроками. | Презентованы примеры ППУ, в которых указаны сроки подачи и реализации ППУ. |
| Ф4 | Проводятся конкурсы по БП: сроки проведения регламентированы, разработан алгоритм подачи и рассмотрения заявок, назначена комиссия, разработаны коммуникационные материалы, награждение победителей проводит ГД | Положение о конкурсах |
| Ф5 | В организации подготовлено не менее 2 сценариев по теме созданного образца для фабрики процессов (в регионе) | Наличие 2 сценариев фабрики |
| Ф6 | По подготовленным сценариям было проведено обучение на фабрике процессов не менее чем 2 групп по каждому | Списки обученных |
| Ф7 | Продемонстрирована связь между работой в проектах по улучшениям и карьерной траекторией работников | Положения по кадровому резерву, процедуры оценки персонала, в которых в качестве обязательных требований внесены требования по участию в проектной деятельности и владению навыками применения инструментов БП. Знакомство с сотрудниками, недавно назначенными и примеры реализованных ими проектов |
| Ф8 | Продемонстрировано регулярное поддержание компетенций внутренних тренеров через реализацию проектов по улучшению | Примеры проектов с участием внутренних тренеров |
| Ф9 | Лидеры, сформировавшиеся на образце, выступают наставниками для других лидеров | Знакомство с сотрудниками, которые передали свой опыт и обучают своих коллег. Может быть зафиксировано в протоколах, приказах. |
| Ф10 | Есть работники, которые руководили рабочими группами трех и более проектов | Карточки проектов |

| | Проверяемый параметр | Комментарии |
|-----|--|---|
| M1 | Реализованным проектам обеспечено оперативное и регулярное информационное сопровождение во внутренних и внешних СМИ | Подборка СМИ с пресс релизами по реализованным проектам и ППУ |
| M2 | Отдельные лучшие практики проектов по улучшениям и ППУ внедряются в других процессах организации | Примеры в формате фото или показ на рабочих местах |
| M3 | В организации процессы образца пригодны к тиражу (типизированы и стандартизованы) | Подготовлен пакет методических материалов - Положения/Регламенты/Стандарты: |
| M4 | Есть сотрудник в организации, который мотивирован и подготовлен для передачи лучшего опыта образца (беседа, наглядная демонстрация и т.д.) | Знакомство с сотрудниками |
| M5 | В пакет методических материалов входят подробные презентации по результатам реализованных проектов | Пакет методических материалов дополнен расширенными презентациями по всем проектам. |
| M6 | В проектной комнате (обее) имеются стенды реализованных проектов по улучшению в формате «было-стало» | Стенды с наиболее успешными проектами (необходимо наличие улучшений на одном листе с отображением ситуации «было» и «стало». |
| M7 | В пакет методических материалов входят стандарты, регламенты и т.д., разработанные по результатам проектов образца | Дополнительно к расширенным презентациям реализованных проектов в пакет методматериалов включены стандарты, регламенты |
| M8 | Есть видео- и фотоматериалы, иллюстрирующие лучшие практики образца | |
| M9 | Продемонстрирована практика передачи опыта в другие организации региона на площадке образца | Пример передачи опыта. Фото и видео материалы как это было реализовано в других организациях региона |
| M10 | Результаты отдельных реализованных проектов докладывались на семинарах, совещаниях, конференциях в регионе | Программы семинаров и совещаний, где в повестке совещаний указан доклад о реализованных улучшениях. А также фотоматериалы с семинаров, совещаний и конференций. |

| | Проверяемый параметр | Комментарии |
|-----|---|---|
| P1 | Есть примеры проведения обсуждения проблем в типовых процессах, выявленных разными проектными командами, с совместной генерацией улучшений («ярмарка ежей») | Представлена программа и результаты деловой игры/семинара/ стратегической сессии «Ярмарка ежей» для проектных команд разных организаций, Возможна подготовка протокола с отражением основных результатов. |
| P2 | Есть устоявшаяся практика обсуждения успехов и провалов реализованных проектов внутри организации, формализации полученных знаний, признания лидеров | Протоколы закрытия проектов, в которых зафиксированы успехи и зоны развития реализованных проектов. Приказы об награждении участников наиболее успешных проектов. |
| P3 | Есть устоявшийся порядок посещения образца (экскурсии, обучение на площадке, передача опыта и пакета методических материалов, и т.д.) | Стандартная программа посещения/визита в организацию делегации в рамках обмена опытом |
| P4 | Есть не менее 3 сотрудников в организации, которые мотивированы и подготовлены для передачи лучшего опыта образца (беседа, наглядная демонстрация и т.д.) | Знакомство с сотрудниками |
| P5 | Пакет методических материалов по лучшему опыту образца содержит обучающие материалы по теме образца (видео, презентации и т.д.) | Пакет методических материалов дополнен программами обучения по основным инструментам БП, адаптированным под специфику организации (презентации, рабочие тетради участника, руководство тренера и т.п.) |
| P6 | Достижения в проектах (стандарты) визуализируются и грамотно методически оформляются (в т.ч. и в виде инструкций с чек-листами) | К примеру, итогом реализации улучшений по организации рабочих мест в соответствии 5С являются: визуальные стандарты организации рабочих мест; утвержденное Положение об организации 5С; чек-листы проверки и т.д. |
| P7 | Результаты проектов стандартизируются в нормативных и методических документах уровня региона в целом | Примеры, когда по итогам реализации проектов, были внесены изменения в существующие или разработаны новые региональные НПА |
| P8 | Есть примеры улучшения показателей реализованных проектов на следующем каскаде улучшения (принцип «постоянные улучшения») | Примеры проектов, когда, было принято решение о новом проекте в этом же процессе, но уже с более амбициозными целями. |
| P9 | Продемонстрирована практика передачи опыта в организации других регионов на площадке образца | фото и видео материалы как это было реализовано в других регионах |
| P10 | Достижения реализованных проектов докладывались на межрегиональных конференциях, семинарах, совещаниях | Программы семинаров и совещаний, где в повестке совещаний указан доклад о реализованных улучшениях |

| | Проверяемый параметр | Комментарии |
|-----|--|--|
| Ф1 | Организована система обучения в организации, в которой достижения проектов по улучшениям являются основой для учебных материалов (кейсов, фабрик процессов) | Все учебные тренинги по БП адаптированы под специфику организации. В учебные презентации включены кейсы по конкретным реализованным проектам |
| Ф2 | По результатам образца написаны научные работы, лучшие практики образца зафиксированы в формате публикаций или брошюр | Представлены научные работы, публикации, брошюры |
| Ф3 | Продемонстрирована способность делиться опытом обсуждения успехов и провалов проектов внутри организации, признания лидеров | Опрос и интервьюирование сотрудников организации на предмет как они проводят совещания по обсуждению проектов |
| Ф4 | В организации идентифицированы подразделения и конкретные сотрудники, которые мотивированы и подготовлены для передачи лучшего опыта образца (беседа, наглядная демонстрация и т.д.) | Знакомство с конкретными сотрудниками |
| Ф5 | Пакет методических материалов по лучшему опыту образца скомплектован на уровне «коробочного» решения | В пакет методических материалов входят материалы по критериям: М3, М5, М7, М8, Р5 |
| Ф6 | Продемонстрирована способность делиться опытом формирования планов мероприятий и стандартизации результатов проектов | Опрос и интервьюирование сотрудников организации на предмет формирования планов и разработки стандартов. |
| Ф7 | Продемонстрирована способность делиться опытом оперативного управления проектами по улучшениям | Опрос и интервьюирование сотрудников организации на предмет как они реализуют и управляют проектом. |
| Ф8 | Продемонстрирована способность делиться опытом управления большим количеством проектов | Опрос и интервьюирование сотрудников проектного офиса организации на предмет создания системы управления большим количеством проектов. |
| Ф9 | Продемонстрирована способность делиться опытом постановки и реализации целей по SQDCM(E) | Опрос и интервьюирование сотрудников организации на предмет создания системы целеполагания через мониторинг операционных показателей деятельности (создание деревьев целей, х-матриц и определение набора показателей для мониторинга) |
| Ф10 | Лучшие практики образца не менее раза в год докладываются на межрегиональных, всероссийских или международных конференциях | Программы конференций и семинаров на базе организации образца |

**Примеры рекомендаций по подготовке к дистанционной или смешанной работе команды ПШКО
Опыт БелГУ**

ՄՄՔՕ օնլայն

Օփադ օրգանազադադ օբրազօվանա

Партнерская проверка

- Трудно проверять
- Трудно подвергаться проверке
- **Цель общая: повысить качество образца**

Мы все учимся, это учебная ситуация

1 действие - получить согласование у куратора от ГК «Росатом» в случае федерального или регионального образца

Как ждать гостей?

Да, делаем уборку. Проводим самооценку

Но! Не надо создавать иллюзии и рассказывать красиво то, чего нет на практике.

ВАЖНО, ЧТО О НАС ДУМАЮТ ПАРТНЕРЫ!
НЕ МЕНЕЕ ВАЖНО, ЧТО О НАС ДУМАЮТ НАШИ СОТРУДНИКИ!

Комиссия ППКО

Где искать членов? В сообществах!

Нужен представитель Росатома (уровень региональный и выше)

Нужны представители иных регионов

Нужны представители региональных ОГВ (для регионального уровня)

Предварительная работа

ППКО за 3 часа онлайн можно провести при условии предварительной работы

Оперативно в чате отвечать на вопросы членов комиссии

Экскурсия

Покажите так онлайн-экскурсию, как водите бережливые экскурсии обычно, не углубляясь в проекты.

Можно использовать рекомендации БелГУ по проведению экскурсии.

За неделю собрать всех членов ППКО в отдельном чате и направить все необходимые материалы

Прописать процедуру проведения ППКО и согласовать ее с членами комиссии



ППКО онлайн Опыт организаций образования



Предварительные материалы (не менее чем за неделю до даты ППКО)

- 1. Результаты самооценки с заполненными чек-листами.**
- 2. Материалы, подтверждающие достижение критериев: цели и паспорта проектов.**
- 3. Итоговые презентации по завершенным проектам.**

Приветствуется видео.

Картина будет видна. И вопросы сразу появятся.

По желанию организации и членов ППКО: все, что готовы направить. Стараться не отправлять мусор

1 раздел

Подготовьте:

перечень реализованных проектов

Перечень реализуемых проектов

Тех проектов, которые Вы готовы продемонстрировать сегодня (5-8) – возможно больше исходя из уровня образца. Важно!

Презентации по всем проектам отправлены членам комиссии предварительно.

ВЫБИРАЕМ 3 проекта, отправляемся в 3 сессионных зала

Такую процедуру можно повторить несколько раз.

Подготовьте:

Цели организации по основным разделам. Смотрим в проектноом офисе и свежую презентацию по целям.

Готовим 3-5 структурных подразделения

ВЫБИРАЕМ 2 структурных подразделения, отправляемся в 2 сессионных зала.



ПШКО онлайн

Опыт организаций образования



2 раздел

Смотрим ПШУ

Сценарии фабрики процессов

Смотрим матрицу компетенций.

Выбираем ФИО, отправляемся в 2-3 сессионных зала

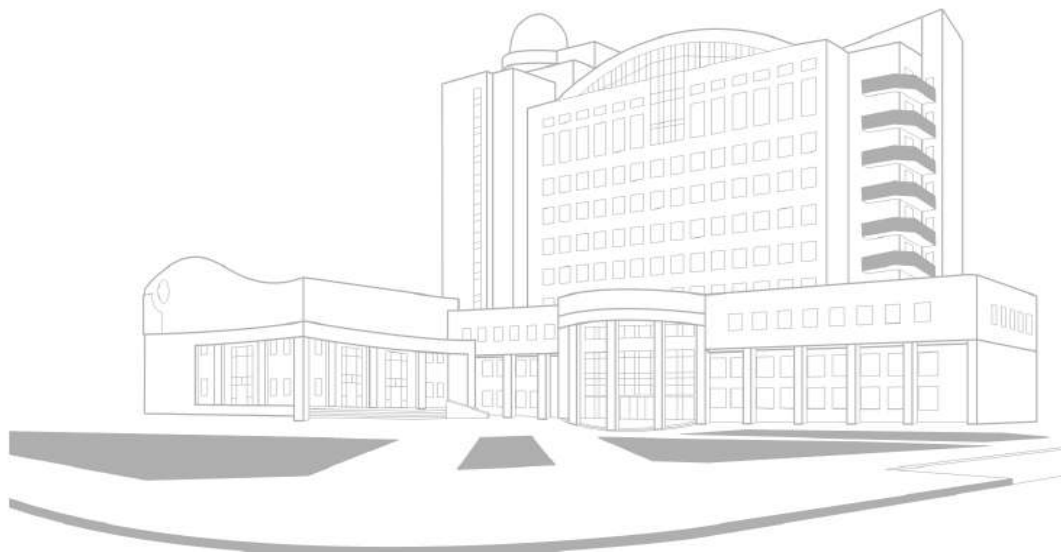
3 раздел

Смотрим возможности тиражирования Успехи и провалы



Технология проведения онлайн экскурсии (практика НИУ «БелГУ»)

Докладчик:
Гайворонская Светлана Александровна -
руководитель проектного офиса
аппарата ректора НИУ «БелГУ»



Приоритеты при подготовке к ППКО

| Нужно: | + | - |
|--|---|--|
| Рассматривать человека как основную ценность | Живое общение | Проверка документов |
| Дать сотрудникам ориентир на результат ППКО | Возможность продемонстрировать достижения вуза в целом и вклад каждого | Получение документа с замечаниями по итогам проверки |
| Познакомить заранее всех (экспертов и сотрудников) с рекомендуемыми правилами (порядком) проведения ППКО | Создание благоприятной атмосферы для общения, минимизация факторов неопределенности и стресса для экспертов и сотрудников | Изменение правил в ходе проведения ППКО |
| Продемонстрировать вовлеченность первого лица организации | Руководитель организации лично приветствует экспертов / принимает участие в обсуждении | Подписание меморандума ППКО осуществляет НЕ руководитель организации |
| Обеспечить технические условия для комфортной и бесперебойной работы экспертов и сотрудников | Преимущественное использование всем знакомых, распространенных сервисов, проведение предварительного тестирования | Апробация нового сервиса в ходе проведения ППКО |
| Обеспечить системную демонстрацию результатов | Внимание к деталям | Разбор одного примера |

Преимущества проведения ППКО с использованием технологии проведения онлайн экскурсии



Возможность проводить экскурсию в любое время, в том числе с учетом эпидемиологических ограничений



Возможность демонстрировать площадки и объекты, удаленные друг от друга, отсутствие необходимости в территориальном перемещении экспертов и сотрудников, экономия ресурсов (времени, денег)



Возможность вовлечения в онлайн экскурсию любого количества сотрудников и живого общения

Чек-лист по организационно-технической подготовке к проведению онлайн экскурсии



Определить сотрудников, проводящих онлайн экскурсию



Обеспечить сотрудников мобильными устройствами, позволяющими подключиться к ссылке на ППКО с возможностью видео- и аудиосвязи



Обеспечить сотрудников дополнительными источниками питаниями, гироскопическими стабилизаторами



Переключить на мобильных устройствах функцию работы через Wi-fi на работу через Интернет (с случае неустойчивого покрытия зоны Wi-fi)



Провести обучение сотрудников, проводящих онлайн экскурсию



Определить площадки / объекты для демонстрации



Провести тестирование процесса проведения онлайн экскурсии на объектах

Типичные организационно-технические ошибки при проведении онлайн экскурсии



Неосвещенные помещения (коридоры, объекты, стенды и т.д.)



Объекты недоступны для демонстрации (закрыты двери, отсутствуют ключи, ответственные и т.д.)



Быстрая скорость демонстрации (отсутствие фокусировки на людях, объектах)



Время онлайн экскурсии и ее маршрут не синхронизированы с расписанием учебных перерывов



Сотрудники, проводящие экскурсию, не знают тему