



РОСАТОМ



ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Методические рекомендации по проведению партнерской проверки качества образцов (ППКО)

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

1. Цели и задачи партнерской проверки качества образцов



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:

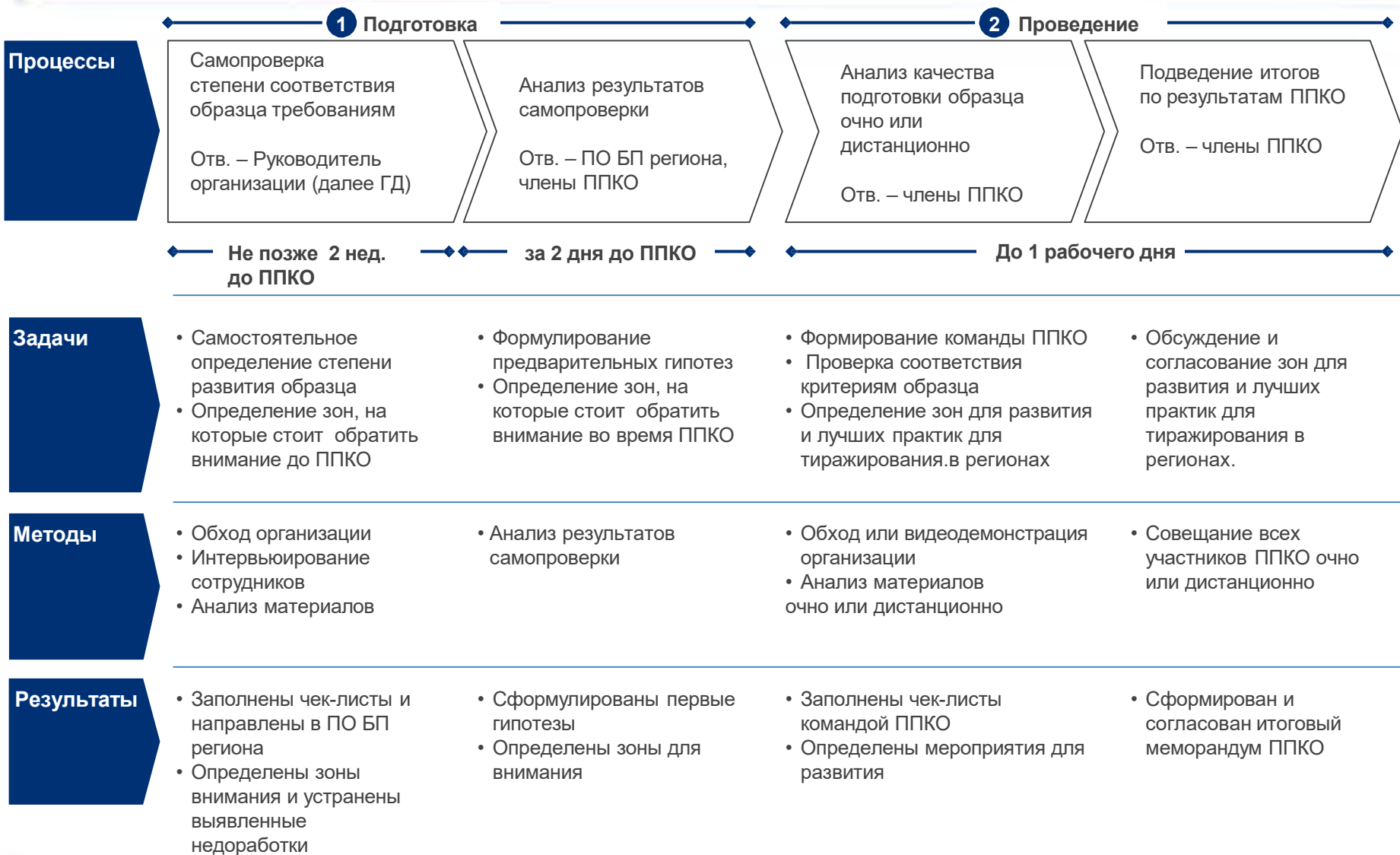
- Экспресс-диагностика организации по направлениям развития методов бережливого производства с привлечением высококвалифицированных специалистов из регионов
- Передача личного опыта, обмен лучшими практиками
- Определение наилучших путей решения проблем
- Выявление сильных сторон и областей для улучшения 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>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. В случае повышения уровня образца – по решению организации</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!**

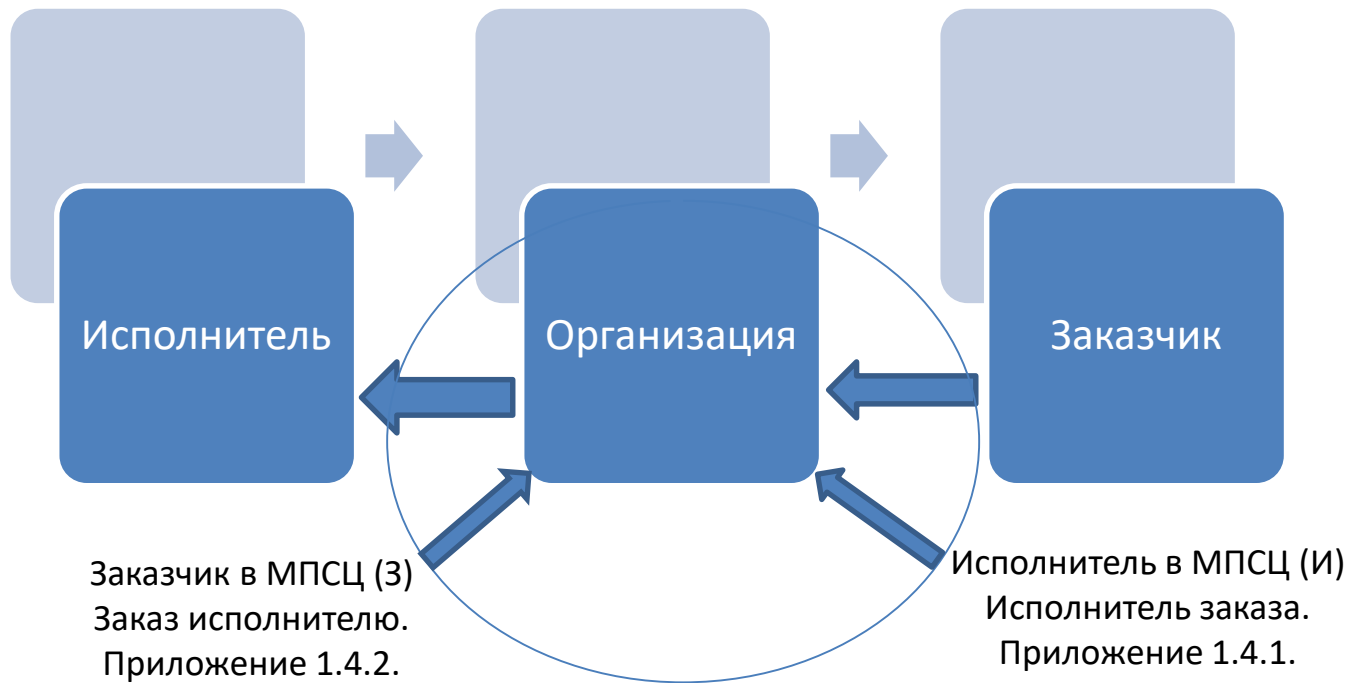
<u>Условия достижения «зеленого» статуса образца выполнены для уровня:</u>	Статус	Выполнение критериев уровня, %		
		М	Р	Ф
Местный	●	80 и более	-	-
Региональный	●	90 и более	80 и более	-
Федеральный	●	90 и более	90 и более	80 и более

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.



Статус образца присваивается на определенный период, по истечению которого он либо подтверждается или изменяется по результатам очередного ППКО, либо отзывается.

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 ППКО.

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 проектов представлено корректное определение улучшаемого процесса и его границ	<input type="checkbox"/>	
М3	В паспортах 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 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 состояния	<input type="checkbox"/>	

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)

Руководитель ППКО _____

(подпись)



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 (___%)

Руководитель ППКО _____

(подпись)



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
M1	Все члены рабочих групп по проектам прошли обучение по базовым методам бережливого производства (КПСЦ, решение проблем)	<input type="checkbox"/>	
M2	Подаются предложения по улучшениям (ППУ), не менее 30% принятых ППУ реализуются	<input type="checkbox"/>	
M3	Для вовлечения сотрудников использовалось обучение на фабриках процессов	<input type="checkbox"/>	
M4	При проведении обучения «на площадке» соблюдаются требования безопасности, используются СИЗ (при необходимости), участники не мешают производственному процессу	<input type="checkbox"/>	
M5	Визуализация по бережливому производству размещена в офисных и производственных помещениях, в зонах ожидания	<input type="checkbox"/>	
M6	Члены рабочих групп по проектам хорошо понимают свою роль в команде проекта.	<input type="checkbox"/>	
M7	Информация о проектных командах размещается на стендах и в новостях предприятия, СМИ региона	<input type="checkbox"/>	
M8	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"/>	
M9	Есть практика поощрения (морального и/или материального) членов РГ и руководителей проектов за реализацию проектов по улучшению	<input type="checkbox"/>	
M10	Есть работники, которые входили в рабочие группы более чем одного проекта	<input type="checkbox"/>	

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)

Руководитель ППКО _____

(подпись)



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 (___%)

Руководитель ППКО _____

(подпись)



Чек-лист проверки направления «Готовность к тиражированию»

	Проверяемый параметр	✓/x	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 (___%)

Руководитель ППКО _____

(подпись)



Чек-лист проверки направления «Готовность к тиражированию»

	Проверяемый параметр	✓/х	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 (___%)

Руководитель ППКО _____

(подпись)



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 ППКО

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»

В202_

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"/>			Организация – Заказчик в потоке
5	Целевой уровень качества по направлению «Заказчик в сквозном потоке» $\geq 80\%$	% <input type="radio"/>			Организация – Исполнитель в потоке

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 ППКО: _____ / _____ / _____
(должность) (Ф.И.О.) (подпись)

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

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

Скан-копия заполненного и подписанного меморандума ППКО (2 страницы) должна быть направлена в Госкорпорацию «Росатом». Ответственность за это несет ПО БП региона, где проходила ППКО.

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	<p>Определены цели и/или миссия организации, для реализации которых создан проверяемый образец</p>	<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	<p>В паспортах проектов представлено корректное определение улучшаемого процесса и его границ</p>	<p>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</p>
M3	<p>В паспортах проектов представлено обоснование для понимания, зачем и почему важна реализация проекта</p>	<p>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.</p>
M4	<p>Цели рассмотренных проектов определены корректно, измеримы и отвечают обоснованию проекта</p>	<p>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).</p>
M5	<p>Паспорта проектов утверждены Заказчиком на соответствующем уровне</p>	<p>Все карточки проектов имеют подписи руководителя проекта и заказчика проекта.</p>
M6	<p>Есть личный проект первого лица организации (первое лицо является руководителем команды проекта)</p>	<p>Презентован личный проект руководителя организации, который отвечает требованиям критериев M2-M4.</p>
M7	<p>Проекты визуализированы в проектной комнате с достаточной полнотой</p>	<p>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.)</p>
M8	<p>При реализации проектов построены карты ПСЦ текущего состояния с фиксацией параметров процесса (время, расстояния и т.д.), соответствующих поставленным целям</p>	<p>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).</p>
M9	<p>В каждом рассмотренном проекте построены карты ПСЦ целевого состояния</p>	<p>На картах целевого состояния процессов символами и цифрами обозначены все параметры процесса</p>
M10	<p>Выявленные проблемы идентифицированы на картах ПСЦ текущего и целевого состояния</p>	<p>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).</p>

	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**

ППКО онлайн

Опыт организаций образования

Партнерская проверка

- Трудно проверить
 - 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!

Нужны представители иных регионов

Нужен представитель Росатома (уровень региональный и выше)

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

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 проектом офисе и свежую презентацию по целям.

Готовим 3-5 структурных подразделения

ВЫБИРАЕМ 2 структурных подразделения, отправляемся в 2 сессионных зала. Для федерального образца



2 раздел

Смотрим ППУ

Сценарии фабрики процессов

Смотрим матрицу компетенций.

Выбираем ФИО, отправляемся в 2-3 сессионных зала

3 раздел

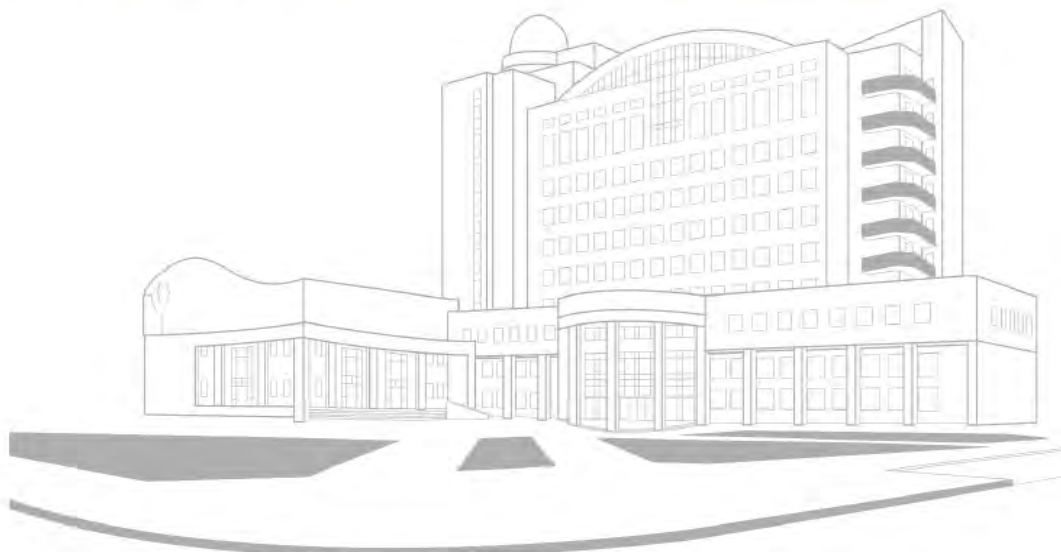
Смотрим возможности тиражирования Успехи и провалы



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