



АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «КАВКАЗ.РФ»
(АО «КАВКАЗ.РФ»)

П Р И К А З

«4» августа 2025 г.

№ Пр-25-230

Москва

О внесении изменений в методические рекомендации «Реализация акционерным обществом «КАВКАЗ.РФ» в организациях туризма проектов по повышению производительности труда по направлению «Бережливое производство» в рамках федерального проекта «Кадры для туризма» национального проекта «Туризм и гостеприимство», утвержденные приказом АО «КАВКАЗ.РФ» от 11.03.2025 № Пр-25-50

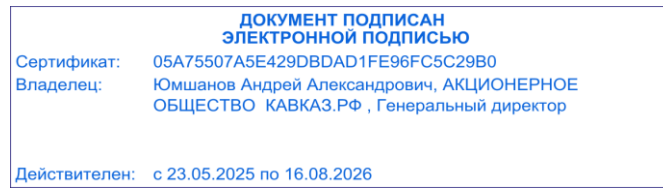
В целях организации работы и оказания методологической поддержки участникам федерального проекта «Кадры для туризма» национального проекта «Туризм и гостеприимство», а также в соответствии с положениями соглашения о предоставлении субсидии из федерального бюджета субсидий, в том числе грантов в форме субсидий, юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям, а также физическим лицам, заключенного между Министерством экономического развития Российской Федерации и акционерным обществом «КАВКАЗ.РФ» от 16.06.2025 № 139-11-2025-124, **п р и к а з ы в а ю:**

1. Внести изменения в методические рекомендации «Реализация акционерным обществом «КАВКАЗ.РФ» в организациях туризма проектов по повышению производительности труда по направлению «Бережливое производство» в рамках федерального проекта «Кадры для туризма» национального проекта «Туризм и гостеприимство», утвержденные приказом АО «КАВКАЗ.РФ» от 11.03.2025 № Пр-25-50, и утвердить их в новой редакции согласно приложению к настоящему приказу (далее – методические рекомендации).

2. Работникам Департамента отраслевых компетенций в сфере туризма АО «КАВКАЗ.РФ» в рамках своей деятельности в части реализации мероприятий по повышению производительности труда руководствоваться настоящими методическими рекомендациями.

3. Контроль исполнения настоящего приказа возложить на заместителя
Генерального директора Т.М. Кебекова.

Генеральный директор



А.А. Юмшанов

УТВЕРЖДЕНА
приказом АО «КАВКАЗ.РФ»
от «4» августа 2025 г. № Пр-25-230



**ДЕПАРТАМЕНТ ОТРАСЛЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
В СФЕРЕ ТУРИЗМА**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
МР-01-2025**

**«Реализация акционерным обществом «КАВКАЗ.РФ»
в организациях туризма проектов по повышению производительности
труда по направлению «Бережливое производство» в рамках федерального
проекта «Кадры для туризма» национального проекта «Туризм
и гостеприимство»**

Редакция 2.0.

Оглавление

1. Введение.....	3
2. Общие положения	3
3. Глоссарий.....	4
4. Схема реализации проекта в организациях-участниках федерального проекта.....	9
5. Механизм реализации Проекта.....	11

1. Введение

1.1. Методические рекомендации «Реализация акционерным обществом «КАВКАЗ.РФ» в организациях туризма проектов по повышению производительности труда по направлению «Бережливое производство» в рамках федерального проекта «Кадры для туризма» национального проекта «Туризм и гостеприимство» (далее – методические рекомендации) разработаны в целях оказания методической поддержки участникам федерального проекта «Кадры для туризма».

1.2. Методические рекомендации основаны на методических рекомендациях, утвержденных АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» (далее – ФЦК) и учитывают правовые, организационные, экономические, рыночные и другие важные особенности функционирования организаций туризма.

1.3. Пользователями методических рекомендаций являются организации-участники федерального проекта.

1.4. Для участия в федеральном проекте организация должна пройти отбор в соответствии с Порядком отбора акционерным обществом «КАВКАЗ.РФ» организаций туризма для участия в проектах по повышению производительности труда по направлению «Бережливое производство» в рамках федерального проекта «Кадры для туризма» национального проекта «Туризм и гостеприимство», утвержденным приказом АО «КАВКАЗ.РФ» от 18 июля 2025 г. № Пр-25-214.

1.5. Методические рекомендации устанавливают типовой подход к реализации проекта по повышению производительности труда в организации (далее – Проект).

1.6. Проект¹ предполагает под собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на повышение производительности труда на организациях с применением инструментов «бережливого производства».

1.7. Поддержку организациям в применении методических рекомендаций оказывает Департамент отраслевых компетенций в сфере туризма АО «КАВКАЗ.РФ».

1.8. По вопросам, связанным с применением методических рекомендаций, следует обращаться в Департамент отраслевых компетенций в сфере туризма АО «КАВКАЗ.РФ» по электронной почте: ock@ncrc.ru и info@ncrc.ru.

2. Общие положения

В рамках реализации проектов в организациях туризма решаются следующие задачи:

- сокращение и (или) ликвидация всех видов потерь, формирующихся в ходе деятельности организации;
- формирование логистически эффективных потоков клиентов (гостей) и персонала при оказании услуг;
- сокращение времени ожидания услуг;
- повышение доступности услуг для маломобильных групп населения;

¹описание в соответствии с паспортом федерального проекта «Кадры для туризма» (мероприятие 1.5)

- повышение уровня удовлетворенности клиентов (гостей) качеством сервиса;
- стандартизация внутренних рабочих процессов, а также процессов по оказанию услуг;
- оптимизация рабочего пространства (эргономика рабочих мест);
- обеспечение безопасности внутренних и внешних клиентов (гостей);
- выравнивание (балансировка) нагрузки работников;
- создание условий для формирования корпоративной культуры в организации, в том числе культуры непрерывных улучшений и самосовершенствования работников;
- создание условий для раскрытия потенциала и компетенций работников;
- эффективное использование зданий, сооружений, техники и оборудования, кадровых и финансовых ресурсов организации;
- создание эффективно функционирующих моделей процессов для тиражирования опыта в другие организации, осуществляющие свою деятельность в отрасли.

3. Глоссарий

В методических рекомендациях используются следующие термины и определения:

Анализ показателей проекта – мониторинг отклонений количественных или качественных параметров, характеризующих процесс как объект управления, от целевых показателей проекта. Проводится до и после реализации мероприятий по улучшению с целью выявления коренных причин отклонений и их устранения.

Бенчмаркинг – постоянный, систематический процесс сравнения эффективности организации, выражающейся в производительности, качестве и организации рабочих процессов, с организациями, являющимися эталонными (лучшими практиками).

Визуализация – один из приемов представления различной информации, в том числе о размещении подразделений, инструментов, материалов и пр., в виде, удобном для зрительного наблюдения и анализа, доступном для восприятия и использования каждым участником процесса.

Наставник – сотрудник организации-участника, прошедший отбор и обучение по установленной процедуре.

Время протекания процесса (ВПП) – время, за которое клиенты (гости), сырье и материалы проходят (перемещаются) по маршруту потока создания ценности от начала до окончания (например, время с момента обращения клиента (гостя) за услугой до момента ее получения).

Время такта – расчетный интервал времени, которое затрачивается на производство одной единицы продукта (одной услуги).

Время цикла (ВЦ) – фактическое время, требуемое для осуществления производства одной единицы продукта (одной услуги) (например, заселение гостя в гостиницу). Определяется путем прямого наблюдения.

Границы процесса – начальный и конечный этап процесса, в котором будут

проводиться улучшения и замеры необходимых показателей.

Заказчик проекта – лицо, утверждающее цели и результаты проекта, обеспечивающее ресурсы для реализации проекта. Как правило, заказчиком Проекта является Генеральный директор или собственник. Заказчик проекта – лицо, инициирующее проект и заинтересованное в результатах его реализации.

Запасы – материалы и информация, которые находятся между операциями в потоке создания ценности и ожидают обработки или перемещения между этапами (расходные материалы, бланки, и пр.

Запас стандартный – объем запасов в количестве, необходимом для поддержания непрерывной и бесперебойной работы в рамках каждого процесса. Уровень стандартных запасов рассчитывается исходя из времени такта, спроса или требований нормативной документации.

Информационный центр – инструмент визуального менеджмента производственно-экономических и управленческих процессов, который позволяет выявлять проблемы и повышать скорость принятия управленческих решений за счет эффективных производственных совещаний и быстрых коммуникаций. Информационные центры организуются на различных уровнях управления: уровень организации, уровень цехов (управлений), уровень участков (малых групп). Уровень и количество инфоцентров определяются структурой управления организации.

Картирование потока – процесс изучения и визуального изображения материального и сопровождающего его информационного потоков в ходе создания ценности при движении материалов, информации по процессам от поставщика до потребителя.

Карточка проекта по улучшению – документ, оформленный на бумажном носителе, в котором отражена значимая информация о выбранном проекте по улучшению – цели, плановый эффект, сроки и последовательность реализации, состав команды (рабочей группы), обоснование выбора данного проекта, его ключевые события.

Клиент внешний – физическое или юридическое (учреждение или организация-контрагент) лицо, которое является потребителем результата процесса создания организацией продукта/услуги.

Клиент внутренний – работник (работники) организации, оказывающей услуги, которые являются потребителями результата процесса создания продукта/услуги внутри организации.

Ключевые бизнес-процессы – управленческие и обеспечивающие (вспомогательные, офисные) процессы организации, оказывающие существенное влияние на формирование себестоимости и сроков изготовления продукции организации.

Операция – повторяющаяся последовательность действий, которая является составной частью процесса.

Пилотный поток – производственный процесс изготовления продукта или оказания услуги: от поступления сырья, материалов и информации до отгрузки готовой продукции или услуги потребителю (заказчику), имеющий потенциал быстрых улучшений. Пилотный поток выбирается на основе критериев. Пилотный поток является потоком, в котором реализуется проект по улучшению

совместно. Количество пилотных потоков, отобранных для создания потоков – образцов при реализации мероприятий в рамках федерального проекта, не может превышать 2.

План по охвату потоков организации – документ, определяющий последовательность оптимизации продуктовых потоков организации для обеспечения достижения целей организации.

Потери – действия, которые могут осуществляться на любом из уровней создания продукта/услуги, потребляющие и расходующие как временные, так и материальные ресурсы, не добавляющие ценности создаваемому продукту/услуге.

Виды потерь:

Перепроизводство – производство продуктов или услуг в количестве, превышающем потребность внешнего и (или) внутреннего клиента;

Излишние запасы – хранение любых запасов в количестве, превышающем стандартный запас (неиспользуемые запасы чистящих и моющих средств, канцтоваров, бланков, документов, расходных материалов и т.п.);

Ненужная транспортировка (перемещения) – передвижения сотрудников, материалов, инструментов на значительные расстояния в объеме, превышающем минимально достаточное;

Ожидание – простои между этапами выполнения услуги (отсутствие информации и (или) материалов в нужный момент, ожидание в очереди, ожидание согласования решений);

Избыточная обработка – осуществление ненужных и неправильных действий, в том числе из-за несоответствия имеющихся материалов параметрам выполняемой операции (процесса, действия), выполнение большего объема работ, чем регламентируется требованиями действующих порядков и стандартов;

Лишние движения – потери при выполнении работы, связанные с нерациональной планировкой рабочего пространства, несогласованностью действий и отсутствием четкой инструкции при выполнении операции (процесса, действия);

Переделка/брак – выполнение услуги и/или получение результата выполненной услуги несоответствующего качества.

Поток по производству продукции (продуктовый поток) – сквозной процесс производства продукции или оказания услуг: от поступления сырья, материалов и информации до отгрузки готовой продукции или услуги потребителю (заказчику).

Поток-образец – результат оптимизации производственных/вспомогательных процессов на базе сформированной инфраструктуры для развития производственной системы. Поток признается образцом при достижении целевого уровня развития производственной системы организации и достижении всех показателей проекта по улучшению потока.

Организация – потенциальный участник организация, обратившееся с запросом о заключении соглашения о взаимодействии с АО «КАВКАЗ.РФ» для реализации мероприятий в рамках федерального проекта и (или) иных мероприятий по внедрению «бережливое производства».

Организация-участник – организация-участник федерального проекта, заключившее соглашение о взаимодействии с АО «КАВКАЗ.РФ» при реализации мероприятий в рамках федерального проекта.

Проект повышения производительности труда – совокупность мероприятий, реализуемых организациям-участником при содействии АО «КАВКАЗ.РФ» и направленных на достижение целей федерального проекта «Кадры для туризма» и национального проекта «Туризм и гостеприимство».

Проект по улучшению – проект, направленный на оптимизацию повторяющегося процесса и решение проблем в процессе с применением инструментов бережливого производства. Проект по улучшению может быть реализован как в процессах по производству продукции/услуги (в потоках), так и в обеспечивающих, офисных процессах.

Проектный офис – постоянное или временное структурное подразделение организации-участника, организующее мероприятия и участвующее в реализации федерального проекта в части внедрения инструментов повышения производительности труда и операционной эффективности по всей производственной цепочке создания стоимости. Проектный офис может не быть представлен отдельным структурным подразделением организации в случае, если его функции возложены на имеющееся в структуре подразделение.

Производственный анализ – мониторинг отклонений фактического выпуска продуктов или услуг от целевых показателей. Проводится на ключевых этапах процесса с целью выявления коренных причин отклонений и их устранения.

Почасовой производственный анализ – производственный анализ на рабочем месте, выполняемый с частотой, обеспечивающей максимально быстрое решение проблем, в общем случае – один раз в час.

Рабочая группа проекта по оптимизации пилотного потока (рабочая группа проекта) – команда сотрудников, создаваемая в организации для реализации проекта по оптимизации пилотного потока.

Руководитель проекта – лицо, разрабатывающее план ключевых задач реализации проекта и контролирующее их исполнение. Руководитель проекта осуществляет оперативное управление проектом, включая постановку задач ответственным по направлениям и контроль их выполнения, на регулярной основе (не реже 1 раза в 2 недели) докладывает заказчику проекта о прогрессе реализации проекта.

Руководитель проекта по улучшениям – сотрудник организации, ответственный за реализацию проекта по оптимизации пилотного потока.

Система непрерывных улучшений – система, позволяющая сотрудникам повышать эффективность процессов и реализовать свой потенциал технического творчества за счет небольших локальных изменений путем подачи предложений по улучшениям.

Соглашение о сотрудничестве – соглашение о сотрудничестве между АО «КАВКАЗ.РФ» и организацией в целях реализации федерального проекта и (или) реализации проекта по повышению производительности труда в организации.

Стандарт – нормативный документ, в котором зафиксирован наилучший

образец (опыт), полученный при выполнении какой-либо работы с использованием приемов, наиболее эффективных с точки зрения сокращения потерь, удобства и скорости ее исполнения, принимаемый за эталон с целью сопоставления с ним других подобных образцов.

Стандартизация – деятельность по разработке обязательных для исполнения стандартов улучшенных процессов, осуществляемая в организации, направленная на максимальное упорядочение действий сотрудников на их рабочих местах, соблюдение необходимого уровня безопасности и комфортности выполнения работы с целью получения заказчиком продукта/услуги надлежащего качества.

Стандартизированная работа – инструмент анализа и выявления потерь в ходе операции/процесса; представляет собой точное описание каждого действия, включающее время цикла, время такта, последовательность выполнения определенных элементов, минимальное количество запасов для выполнения работы.

Стандартная операционная карта – это пошаговое описание последовательности операций, визуализированное в формате одного листа (как правило, формата А4), включающее в себя требования по безопасности при осуществлении операции, хронометраж операции и схему передвижения работника (диаграмма «спагетти»). Состоит из текста, схем, рисунков и фотографий, облегчающих визуальное восприятие процедуры.

Цели организации – обязательства организации по повышению производительности труда путем реализации плана мероприятий для обеспечения достижения целей федерального проекта «Кадры для туризма».

Эталонный участок – участок пилотного потока по производству продукции, на котором наглядно представлены результаты повышения эффективности работы за счет применения инструментов бережливого производства.

Эксперт ДОКСТ – работник Департамента отраслевых компетенций в сфере туризма АО «КАВКАЗ.РФ», осуществляющий экспертную (консультационную, методологическую) поддержку реализации Проекта в организации.

В Методике используются следующие сокращения:

ГД – Генеральный директор.

ЗГД – заместитель Генерального директора.

КПЭ – ключевой показатель эффективности.

ППУ – предложение по улучшению.

ДОКСТ – Департамент отраслевых компетенций в сфере туризма АО «КАВКАЗ.РФ».

ФЦК – Автономная некоммерческая организация «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда».

NPS (Net Promoter Score) – индекс, используемый для оценки качества обучения.

4. Схема реализации проекта

в организациях-участниках федерального проекта

4.1. Схема реализации Проекта в организации включает следующие фазы и этапы.

Фаза 1. Подготовка – начало за 8 недель до старта Проекта.

Старт Проекта – начало реализации проекта по оптимизации пилотного потока в соответствии с актом начала мероприятий.

Фаза 2. Диагностика и планирование – 1 – 13 недели от старта Проекта.

Фаза 3. Внедрение изменений – 14 – 26 недели от старта Проекта.

Фаза 4. Тиражирование и совершенствование – с 27 недели от старта Проекта.

4.2. В ходе реализации Проекта организация-участник получает от АО «КАВКАЗ.РФ» экспертную поддержку, включающую обучение работников организации, подготовку наставников, экспертную поддержку проекта по оптимизации пилотного потока, сопровождение мероприятий по внедрению инструментов визуального управления, проектному управлению, управлению изменениями.

4.3. На фазе тиражирования и совершенствования организация-участник планирует и реализует мероприятия Проекта самостоятельно.

4.4. Мероприятия по реализации Проекта проводятся по следующим направлениям:

0. Организационные мероприятия.

1. Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов.

2. Обучение.

3. Управление проектами и изменениями.

4.5. Результативность реализации Проекта в организации оценивается через достижение следующих ключевых показателей:

№	Ключевой показатель	6 месяцев от старта Проекта
Цели верхнего уровня		
1	Реализация плана мероприятий направленных на повышение эффективности процессов в организациях туризма с применением инструментов «бережливого производства»	Цели установлены в плане мероприятий по реализации проекта
Оптимизация потоков		
2	Охват потоков	Реализация мероприятий в пилотном потоке
Обучение		
3	Охват обучением ²	Число обученных сотрудников – 5 чел. Наличие утвержденного плана обучения сотрудников организации
4	Подготовка и развитие наставников в организации	Определяется дополнительно

²Обученных в организации (силами ДОКСТ / наставниками / дистанционного обучения).

5	Внедрение оценки качества обучения	Ведется учет и анализ NPS по каждому обучению
Управление проектами и изменениями		
6	Доля авторов ППУ среди сотрудников организации	Определяется дополнительно
7	Количество поданных предложений по улучшению на 1 сотрудника, шт.	Определяется дополнительно
8	Уровень вовлеченности в Проект повышения производительности труда	Определяется дополнительно
9	Реализация Проекта повышения производительности труда	Создан проектный офис. Утвержден проект повышения производительности труда, охватывающая все направления

5. Механизм реализации Проекта

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
Заявление на заключение соглашения о сотрудничестве в целях реализации федерального проекта «Кадры для туризма»	0.1.	Отбор организации для получения поддержки	за 8 недель до старта Проекта (или ранее) – подача заявки организациям; за 6 недель до старта Проекта - проведение очного отбора	Генеральный директор	Эксперт ДОКСТ	Заявление на участие в федеральном проекте направлено в адрес АО «КАВКАЗ. РФ». Проведена проверка благонадежности контрагента, проведет очный отбор, заполнен чек-лист отбора
				Организация заполняет заявление на участие в федеральном проекте и направляет его в адрес АО «КАВКАЗ.РФ». АО «КАВКАЗ.РФ» проверяет соответствие организации критериям, установленным для участия в федеральном проекте, и определяет возможность оказания поддержки. Проводится проверка благонадежности потенциальной организации-участника Департаментом Безопасности. АО «КАВКАЗ.РФ» планирует дату очного отбора организации, предварительно оценив производственные потоки и согласует ее с организацией. В согласованную дату АО «КАВКАЗ.РФ» проводит очный отбор, совместно с организацией заполняет чек-лист отбора		
Соглашение о сотрудничестве между АО «КАВКАЗ.РФ» и организацией	0.2.	Подписание соглашения о сотрудничестве между АО «КАВКАЗ.РФ» и организацией	за 4 недели до старта Проекта	Генеральный директор	Департамент правового обеспечения, Эксперт ДОКСТ	Подписано типовое соглашение о сотрудничестве между АО «КАВКАЗ.РФ» и организацией-участником
				Заключается соглашение о сотрудничестве между АО «КАВКАЗ.РФ» и организацией-участником		
Приказ об открытии проекта и назначении ответственных лиц	0.3.	Закрепление ответственности за направления реализации Проекта в организации	1 неделя со старта Проекта	Генеральный директор	Эксперт ДОКСТ	Утвержден приказ о назначении ответственных лиц за реализацию Проекта в организации
				В рамках отбора организации (п. 0.1) проводится коммуникация с Генеральным директором организации по формированию команды для реализации Проекта в организации, разъяснение роли высшего руководства и выбор кандидатуры руководителя Проекта от организации. Организация определяет ответственных за реализацию мероприятий по направлениям Проекта и разрабатывает форму распорядительного документа		

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
				о назначении ответственных лиц за реализацию Проекта в организации. Разработанный документ направляется на согласование эксперту ДОКСТ по электронной почте. Эксперт ДОКСТ проводит интервью с кандидатами в рабочую группу и согласовывает проект документа по электронной почте. Организация утверждает распорядительный документ в установленном в организации порядке и направляет копию распорядительного документа о закреплении ответственности по направлениям в адрес АО «КАВКАЗ.РФ»		
Форма «О проекте в цифрах»	0.4.	Согласование формы «О проекте в цифрах»	12 неделя со старта Проекта	Ответственный по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов»; Руководитель проекта	Эксперт ДОКСТ	Форма «О проекте в цифрах» согласована и направлена в адрес АО «КАВКАЗ.РФ»
				Организация в соответствии с заключенным Соглашением о сотрудничестве заполняет форму предоставления данных «О проекте в цифрах», согласовывает с экспертом ДОКСТ и направляет электронную копию подписанной формы в адрес АО «КАВКАЗ.РФ». При необходимости АО «КАВКАЗ.РФ» запрашивает у организации дополнительную информацию, связанную с расчетом показателей проекта		
Протокол выполнения мероприятий по Соглашению	0.5.	Подписание Протокола выполнения мероприятий по Соглашению	26 неделя со старта Проекта	Генеральный директор	Эксперт ДОКСТ	Подписан протокол выполнения мероприятий по соглашению между организацией и АО «КАВКАЗ.РФ»
				Эксперт ДОКСТ формирует проект протокола и направляет в организацию для подписания. Организация и АО «КАВКАЗ.РФ» подписывают протокол, в котором фиксируют:		

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
				- выполнение мероприятий; - достижение результатов в Пилотном потоке; - открытие дополнительных проектов; - достаточность реализованных совместно с АО «КАВКАЗ.РФ» мероприятий для дальнейшей самостоятельной работы организации и достижения целей Проекта		
Аналитическая справка о реализации Проекта в организации	0.6.	Оформление аналитической справки о реализации Проекта в организации	25 – 26 неделя со старта Проекта	-	Эксперт ДОКСТ	Подготовлена аналитическая справка о реализации проекта в организации по результатам оптимизации потока (для проектов АО «КАВКАЗ.РФ»)
				Эксперт ДОКСТ оформляет сводную информацию о результатах проекта в виде аналитической справки по установленной типовой форме		
Приказ о переходе к реализации Проекта на фазу «Тиражирование»	0.7.	Выпуск приказа о переходе реализации Проекта на фазу «Тиражирование»	25 – 26 неделя со старта Проекта	Генеральный директор	Эксперт ДОКСТ	Утвержден приказ о переходе реализации. Проекта на фазу «Тиражирование»
				С целью создания условий для дальнейшего развития и самостоятельной реализации Проекта организация выпускает приказ о переходе реализации Проекта на фазу «Тиражирование и совершенствование», в котором: - актуализирует список ответственных за реализацию мероприятий по направлениям Проекта; - утверждает цели Проекта; - утверждает план ключевых задач Проекта на следующее полугодие; - утверждает план реализации проектов по оптимизации ключевых продуктовых потоков; - утверждает план обучения сотрудников в привязке к плану реализации проектов по оптимизации ключевых продуктовых потоков на следующий календарный месяц. Организация утверждает распорядительный документ в установленном в организации порядке. Организация направляет в адрес АО «КАВКАЗ.РФ» копию распорядительного документа о переходе реализации Проекта на фазу «Тиражирование и совершенствование»		

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
1. Мероприятия по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов»						
Анкета для выбора пилотного потока	1.1.	Предварительная оценка потоков организации	за 1 - 4 недели до старта Проекта в организации	Генеральный директор	Эксперт ДОКСТ	Оценены производственные потоки организации
				Эксперт ДОКСТ при очном отборе организации доводит и разъясняет критерии выбора Пилотного потока. Руководитель организации предлагает вариант пилотного потока. Эксперт ДОКСТ проводит обход всех потоков в организации с целью оценки имеющихся потоков и потенциала по их оптимизации		
Акт начала мероприятий по Соглашению	1.2.	Открытие проекта по оптимизации пилотного потока	1 – 6 неделя со старта Проекта	Руководитель проекта; Ответственный по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов»	Эксперт ДОКСТ	Организован информационный центр проекта по оптимизации пилотного потока; Подготовлена и утверждена карточка проекта по оптимизации пилотного потока
				Организация в рамках мероприятия 0.3 формирует состав рабочей группы проекта. Рабочая группа проекта создает информационный центр проекта, предусматривая на нем размещение материалов по результатам открытия проекта, проведения диагностики и разработки целевого состояния, реализации мероприятий, мониторинга достижения целей и закрытия проекта. Рабочая группа приступает к формированию документации по проекту: вовлеченные лица и рамки проекта; обоснование выбора; цели и плановый эффект (предварительно); ключевые события проекта		
1.3. Диагностика организации						
Протокол проведения стратегической сессии	1.3.1.	Стратегическая сессия по комплексной	2 неделя со старта Проекта	Генеральный директор	Эксперт ДОКСТ	Проведена оценка драйверов роста производительности труда
				Эксперт ДОКСТ согласовывает время встречи (ВКС), рассылает приглашения		

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
по комплексной оценке организации		оценке организации		(ссылки) на встречу. Во время встречи фиксирует все выявленные проблемные зоны организации. Эксперт ДОКСТ информирует организация о результатах проведенного ретроспективного анализа производительности труда и бенчмаркинга, фиксирует ответы		
Приказ о выборе пилотного потока	1.3.2.	Выбор потока для оптимизации	3 неделя со старта Проекта	Генеральный директор	Эксперт ДОКСТ	Выбран пилотный поток
				Эксперт ДОКСТ формирует матрицу выбора потока, на ее основе определяет поток для оптимизации. При необходимости, принимает решение о необходимости расширения границ процесса. Формирует проект карточки «О проекте в цифрах» (в части названия потока, обоснования выбора, перечня показателей эффективности потока). Эксперт ДОКСТ согласовывает результаты выбора потока и оценки его потенциала влияния на ПТ организации, и проект карточки «О проекте в цифрах»		
Протокол результатов диагностики	1.3.3.	Оформление результатов диагностики	4 неделя со старта Проекта	Генеральный директор	Эксперт ДОКСТ	Протокол результатов диагностики подписан Генеральным директором
				Эксперты ДОКСТ формируют протокол результатов диагностики, оказывают экспертную поддержку, в случае наличия вопросов со стороны организации. В случае негативного прогноза достижения результатов плана мероприятий в организации, разрабатывают предложения по реализации дополнительных направлений, направленных на достижение целей проекта: - МТО (закупки, поставки, хранение, обеспечение); - оптимизация затрат, снижение себестоимости; - производственное планирование; - целеполагание и управление эффективностью; - конструкторско-технологическая подготовка производства; - управление качеством; - управление ТОиР. Эксперт ДОКСТ обеспечивает подписание протокола руководителем организации		

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
Карта текущего состояния пилотного потока	1.4.	Картирование текущего состояния пилотного потока	1 – 5 неделя со старта Проекта	Руководитель проекта; Ответственный по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов»	Эксперт ДОКСТ	Составлена укрупненная карта потока текущего состояния; Разработана диаграмма «Спагетти» для текущего состояния; Сформирована карта потока текущего состояния, определены узкие места потока, перечень выявленных на этапе диагностики проблем в потоке; Карта потока текущего состояния переведена в электронный вид
				Рабочая группа проекта проводит изучение текущего состояния пилотного потока. С этой целью проводится сбор первичной информации обо всех операциях в потоке и составление укрупненной карты потока. Рабочая группа проводит обследование всех операций и структурирует всю собранную информацию. Рабочая группа разрабатывает диаграмму Спагетти, фиксируя фактические пути перемещения в потоке. На диаграмме указываются показатели по перемещению продукции/клиента в текущем состоянии (общее расстояние, трудоемкость, используемые средства транспортировки и т.п.). Рабочая группа наносит всю собранную информацию на детальную карту потока текущего состояния. Определяются «узкие места» и выявляются все проблемы, приводящие к задержкам потока, к ограничению производительности труда, в т. ч. выявленные по итогам Опроса на вскрытие резервов роста производительности и оценки удовлетворенности условиями работы в случае их проведения. Карта текущего состояния сопровождается расчетом основных показателей потока в текущем состоянии (время протекания процесса, выработка, запасы и др.). Рабочая группа переводит карту потока текущего состояния в электронный вид с целью сохранения информации и возможности ее передачи и направляет		

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
				в АО «КАВКАЗ.РФ». Эксперт ДОКСТ оказывает методологическую поддержку картирования текущего состояния потока		
Письмо-заявление о выделении площадки для установки инфостенда организации и организации инфоцентра	1.5.	Создание информационного центра проекта	6 – 15 неделя со старта Проекта	Ответственный по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов»; Ответственные за актуализацию показателей инфоцентра; Генеральный директор	Эксперт ДОКСТ	Регламент работы информационного центра организации, утвержден Генеральным директором. Создан информационный центр организации
				Ответственный по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов»: - разрабатывает макет информационного центра организации; - определяет место размещения, перечень показателей управления и форматы их представления; - определяет ответственных за актуализацию показателей, проект регламента работы информационного центра организации; - проводит согласование показателей и форматов представления данных с ответственными по направлениям; - по результатам согласования макет дорабатывается, неурегулированные разногласия фиксируются; - у Генерального директора утверждается макет инфоцентра организации и регламент его работы, снимаются неурегулированные разногласия; - обеспечивает создание информационного центра согласно макету. Ответственные за актуализацию показателей осуществляют наполнение инфоцентра данными согласно утвержденному макету.		

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
				Эксперт ДОКСТ оказывает методологическую поддержку непосредственно в организации		
Пригласительные письма на совещания. По итогам проведения совещания – протокол	1.6.	Проведение совещаний в информационном центре проекта	С 10-й недели со старта Проекта, еженедельно	Ответственный за направление «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов»; Ответственные за актуализацию показателей инфоцентра; Генеральный директор	Эксперт ДОКСТ	Проводятся совещания в информационном центре (еженедельно с 10 недели согласно утвержденному регламенту работы информационного центра). Все данные в информационном центре регулярно актуализируются
				Генеральный директор на основе регламента работы информационного центра проводит совещания, в ходе которых: - заслушиваются отчеты функциональных руководителей по результатам операционной деятельности; - проводится анализ достижения целевых показателей организации; - контролируется исполнение решений; - проводится мониторинг проектной деятельности организации и т.п. Ответственный за направление «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов» оказывает методологическую поддержку ответственным за актуализацию показателей в информационном центре. В ходе проведения совещаний состав информации в инфоцентре может быть изменен (адаптирован) под потребности подразделения. При необходимости Эксперт ДОКСТ оказывает операционную поддержку непосредственно в организации		
Протокол совещания рабочей	1.7.	Определение идеального	7 – 9 неделя со старта	Руководитель проекта;	Эксперт ДОКСТ	Разработана карта идеального состояния, определен перечень

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
группы		и целевого состояния пилотного потока	Проекта	Ответственный по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов»		проблем. Карта потока идеального состояния переведена в электронный вид. Разработана диаграмма Спагетти и карта потока целевого состояния. Карта потока целевого состояния переведена в электронный вид
				Рабочая группа проекта изучает лучшие практики организационного и технологического уклада в компании/группе компаний/отрасли. Рабочая группа разрабатывает карту идеального состояния – состояния, соответствующего лучшим практикам и основанного на принципах точно-вовремя (работа по времени такта, выровненный поток, запуск производства по сигналу от потребителя). Карта идеального состояния сопровождается расчетом основных показателей потока в идеальном состоянии. Рабочая группа выявляет все разрывы между текущим и идеальным состоянием и формирует перечень проблем к карте текущего состояния, проводит ранжирование проблем по сложности и эффективности их решения, составляет перечень проблем, которые планируется решить в рамках реализации проекта. Рабочая группа разрабатывает диаграмму Спагетти целевого состояния. На диаграмме указываются показатели по перемещению продукции/клиента в целевом состоянии (общее расстояние, трудоемкость, используемые средства транспортировки и т. п.). Рабочая группа разрабатывает карту целевого состояния – состояния, которое планируется достигнуть к моменту завершения проекта (6 месяцев от старта проекта). Карта целевого состояния сопровождается расчетом основных показателей потока в целевом состоянии время протекания процесса, выработка, запасы и др.). Эксперт ДОКСТ оказывает методологическую поддержку в определении идеального и целевого состояния пилотного потока		

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
Карточка проекта (актуализация)	1.8.	Утверждение (уточнение) целей проекта	10 неделя со старта Проекта	Руководитель проекта; Ответственный по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов»	Эксперт ДОКСТ	Утверждены цели проекта, актуализирована карточка проекта по оптимизации пилотного потока
				По результатам определения идеального и целевого состояния руководитель проекта вносит (при необходимости) корректировки в карточку проекта по оптимизации пилотного потока в блоке: «Цели и плановый эффект». Эксперт ДОКСТ согласовывает карточку проекта. Организация утверждает обновленную карточку проекта распорядительным документом в установленном в организации порядке и направляет утвержденную карточку проекта в АО «КАВКАЗ.РФ»		
План-график мероприятий по достижению целей пилотного потока	1.9.	Разработка плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока	8 – 10 неделя со старта Проекта	Руководитель проекта; Ответственный по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов»	Эксперт ДОКСТ	Сформирован план-график мероприятий по достижению целевого состояния пилотного потока, включая мероприятия по коммуникациям, мотивации и подготовки сотрудников. Проведено согласование мероприятий со службами организации
				Рабочая группа проекта по оптимизации пилотного потока проводит: - оценку результативности всех мероприятий по решению проблем в потоке; - оценку влияния мероприятий на другие процессы; - оценку влияния мероприятий на сотрудников; - определение ответственных за реализацию мероприятий и сроков реализации.		

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
				Рабочая группа согласовывает мероприятия. С этой целью проводятся: - совещания с представителями специализированных подразделений, к сфере компетенций которых относится то или иное предлагаемое мероприятие. В результате данных совещаний и сессий могут разрабатываться дополнительные мероприятия, необходимые для минимизации возможных рисков. Рабочая группа в проекте плана-графика указывает статус мероприятий: - мероприятие согласовано (указывается перечень согласующих); - мероприятие согласовано/не согласовано с особым мнением (указывается причина не согласования, особое мнение согласующего). Рабочая группа проводит оценку результатов, которые планируется достичь за счет реализации всех мероприятий проекта. Оценка представляется в виде таблицы показателей в формате: показатель, текущее состояние, целевое состояние. Эксперт ДОКСТ оказывает методологическую поддержку в разработке плана-графика мероприятий по достижению целевого состояния пилотного потока, в разработке перечня мероприятий в части коммуникаций, мотивации и подготовки сотрудников, согласовывает результаты диагностики и план мероприятий		
Приказ об утверждении плана мероприятий	1.10.	Защита плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) Пилотного потока	11 неделя со старта Проекта	Ответственный по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов»; Руководитель проекта; Генеральный директор	Эксперт ДОКСТ	На стенде проекта размещены результаты фазы «Диагностика и планирование». Проведена защита плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока, план-график мероприятий утвержден

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
				Рабочая группа проекта по оптимизации Пилотного потока размещает на стенде проекта результаты фазы «Диагностика и планирование»: - карточку проекта; - карты потока текущего, идеального, целевого состояния с оцифрованными показателями; - диаграммы Спагетти текущего и целевого состояния; - перечень проблем, выявленных в потоке; перечень проблем, определенных для решения в рамках проекта; - проект плана-графика мероприятий; - таблицу с показателями в формате: показатель, текущее состояние «Было», целевое состояние «План»; - материалы в формате «Было-Стало» по внедренным улучшениям в потоке. Ответственный по направлению «Оптимизация потоков» организации организует защиту результатов фазы «Диагностика и планирование» перед Генеральным директором. Генеральный директор по каждому предлагаемому мероприятию принимает решение о внедрении, отказе от внедрения, необходимости доработки мероприятия, необходимости изменения сроков и/или ответственных за реализацию мероприятия. В результате проведения защиты плана-графика мероприятий формируется и утверждается итоговый план-график мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока. Руководитель проекта направляет утвержденный план-график мероприятий в АО «КАВКАЗ.РФ». Эксперт ДОКСТ оказывает методологическую поддержку в проведении защиты плана-графика мероприятий по достижению целевого состояния пилотного потока		
Чек-лист контроля реализации плана по достижению целевого состояния в Пилотном потоке	1.11.	Мониторинг реализации плана по достижению целевого состояния и целевых показателей в Пилотном потоке	12 – 24 неделя со старта Проекта	Руководитель проекта; Ответственный по направлению «Оптимизация потоков по производству	Эксперт ДОКСТ	Заполнен статус в графике мероприятий по оптимизации Пилотного потока, Проведен анализ причин отклонений

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
				продукции/услуги и вспомогательных процессов»		
				Рабочая группа проекта по оптимизации пилотного потока проводит реализацию мероприятий. По факту выполнения мероприятий заполняется поле «Статус» в плане-графике и поле «Примечание» при отклонениях фактических сроков выполнения от запланированных. Руководитель проекта обеспечивает оперативный контроль выполнения плана-графика мероприятий, своевременно информирует ответственного по направлению «Оптимизация потоков» и руководство организации об отклонениях в графике и мерах по снижению отклонений. Руководитель проекта обеспечивает мониторинг достижения целевых показателей потока, своевременно информирует ответственного по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов» и руководство организации о рисках недостижения целей проекта. Эксперт ДОКСТ АО «КАВКАЗ.РФ» проводит периодический мониторинг выполнения мероприятий и при выявлении рисков недостижения целей проекта оказывает поддержку в анализе причин отклонений и выработке дополнительных мероприятий для их устранения.		
Расчет экономического эффекта от реализации мероприятий по повышению производительности труда	1.12.	Проведение оценки эффекта от реализации мероприятий по повышению производительности труда	25-26 неделя со старта Проекта	Ответственный по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов»; Руководитель проекта	Эксперт ДОКСТ	Рассчитан экономический эффект от реализации мероприятий по повышению производительности труда
				Ответственный по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов» и руководитель проекта		

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
				при поддержке эксперта ДОКСТ производят расчет экономического эффекта от реализации мероприятий по повышению производительности труда в соответствии с Методическими рекомендациями «Оценка экономического эффекта от реализации мероприятий по повышению производительности труда на предприятии»		
План по охвату ключевых потоков организации	1.13.	Разработка плана по охвату (вовлечению) ключевых потоков организации	20 – 25 неделя со старта Проекта	Генеральный директор	Эксперт ДОКСТ	Разработан и утвержден план по вовлечению в Проект потоков организации
				Ответственный по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов» разрабатывает план по охвату (вовлечению) в Проект потоков организации. При разработке плана, в т. ч. может проводиться: - прогноз результатов проекта по оптимизации пилотного потока; - группировка (ранжирование) ключевых продуктов организации; - определение предварительных целей и подходов к повышению производительности труда по каждому ключевому продукту; - разработка плана-графика обучения сотрудников организации наставниками; - прогноз достижения целей Проекта за счет оптимизации продуктовых потоков и определение необходимости (дефицита) дополнительных мероприятий для достижения целей Проекта. План по вовлечению в Проект потоков организации включается в состав приказа о переходе Проекта на фазу «Тиражирование и совершенствование» и направляется в АО «КАВКАЗ.РФ»		
Приказ о закрытии проекта по оптимизации Пилотного потока, Приказ о переходе Проекта на фазу «Тиражирование»	1.14.	Закрытие проекта по оптимизации пилотного потока	25 неделя со старта Проекта	Ответственный по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции/услуги и вспомогательных процессов»; Руководитель	Эксперт ДОКСТ	В информационном центре проекта размещены результаты фазы «Внедрение изменений». Проведена защита результатов проекта по оптимизации пилотного потока. Сформирован отчет о реализации Пилотного проекта. Материалы проекта собраны и сохранены в базу

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
				проекта; Генеральный директор		данных организации
				Рабочая группа проекта по оптимизации пилотного потока размещает в информационном центре проекта результаты фазы «Внедрение изменений». Руководитель проекта представляет Генеральному директору результаты проекта. Генеральный директор принимает решение о закрытии проекта. Руководитель проекта размещает отчет о реализации проекта в базу знаний организации. Эксперт ДОКСТ предоставляет отчет о реализации проекта в базу знаний АО «КАВКАЗ.РФ»		
2. Мероприятия по направлению «Обучение»						
Уведомление о проведении стартового совещания. Протокол по итогам проведения совещания	2.1.	Стартовое совещание в организации	За 2 – 4 недели до старта Проекта в организации	Генеральный директор; заместитель Генерального директора по производству	Эксперт ДОКСТ	Руководители организации приняли участие в стартовом совещании в организации
				АО «КАВКАЗ.РФ» организует стартовое совещание и информирует руководителей организации о реализации проектов по оптимизации процессов в организации, демонстрирует практику внедрения производственной системы на модельном предприятии. Участники от организации: руководитель организации (личное участие обязательно) и заместитель руководителя организации по производству принимают участие в Стартовом совещании		
2.2. Обучение рабочей группы проекта:						
Приказ об обучении рабочей группы проекта (модуль 1)	2.2.1.	Обучение рабочей группы проекта (модуль 1)	2 – 4 неделя со старта Проекта	Руководитель проекта; Ответственный по направлению «Обучение»	Эксперт ДОКСТ	Проведено обучение рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока (модуль 1)
				АО «КАВКАЗ.РФ» организует и проводит 3-х дневное обучение рабочей		

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
				группы проекта по оптимизации пилотного потока по следующим программам: - Основы Бережливого производства; - 5С; - Картирование; - Производственный анализ; - Реализация проектов по улучшениям. Организация предоставляет доступ к производственным площадкам для выполнения практических заданий тренеру и участниками обучения. Перечень программ может быть изменен/дополнен по решению АО «КАВКАЗ.РФ»		
Приказ об обучении рабочей группы проекта (модуль 2)	2.2.2.	Обучение рабочей группы проекта (модуль 2)	6-8 неделя со старта Проекта	Руководитель проекта; Ответственный по направлению «Обучение»	Эксперт ДОКСТ	Проведено обучение рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока (модуль 2)
				АО «КАВКАЗ.РФ» организует и проводит обучение рабочей группы проекта по оптимизации Пилотного потока, а также отбор кандидатов на роль наставников организации по программам обучения (при необходимости). Состав обучающихся определяется экспертом ДОКСТ в зависимости от задач проекта и от перечня программ обучения: - Стандартизированная работа; - Быстрая переналадка (SMED); - Автономное обслуживание; - Анализ эффективности оборудования (ОЕЕ); - Методика решения проблем. Организация предоставляет доступ к производственным площадкам для выполнения практических заданий тренеру и участниками обучения. На обучение допускается приглашать функциональных специалистов, связанных с темой обучения. Перечисленные программы могут быть проведены в формате сборной группы в АО «КАВКАЗ.РФ» по запросу организации или инициативе АО «КАВКАЗ.РФ», а также при наличии ресурсов АО «КАВКАЗ.РФ»		

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
2.3. Подготовка наставников организации:						
Анкета отбора наставников	2.3.1	Проведение отбор кандидатов на роль наставника	4 – 6 неделя со старта Проекта	Ответственный за направление «Обучение»; кандидаты на роль наставников организации	Эксперт ДОКСТ	Проведен отбор, согласованные кандидаты включены в программу подготовки наставников
				Организация предоставило кандидатов из целевой аудитории, которые соответствуют требованиям АО «КАВКАЗ.РФ» по отбору наставников. АО «КАВКАЗ.РФ» проводит отбор кандидатов на наставников – сотрудников Организации для передачи программ обучения. В случае отказа кандидата и (или) организации принимать участие в отборе и (или) дальнейшей подготовки наставников, АО «КАВКАЗ.РФ» подготовку наставников не проводит		
Листы присутствия обучающихся, анкеты обратной связи	2.3.2.	Передача программ и прохождение тренинга наставников	8 – 10 неделя со старта Проекта	Ответственный за направление «Обучение»; Кандидаты на роль наставников организации	Эксперт ДОКСТ	Проведен тренинг для наставников силами АО «КАВКАЗ.РФ», проведена передача программ обучения
				АО «КАВКАЗ.РФ» проводит передачу программ обучения, на площадке, определенной АО «КАВКАЗ.РФ», по программам обучения: - Основы бережливого производства; - 5С; - Картирование; - Производственный анализ; - Реализация проектов по улучшениям. АО «КАВКАЗ.РФ» проводит специализированный тренинг для наставников. Организация направляет кандидатов на роль наставника в АО «КАВКАЗ.РФ» на передачу программ и прохождение тренингов.		

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
				Кандидаты на роль наставника принимают участие во всех запланированных очных и дистанционных мероприятиях в согласованные даты. В случае отказа наставника от участия в передаче программ в запланированные сроки более 1 раза по необъективным причинам организация проводит замену кандидата		
Листы присутствия обучающихся, анкеты обратной связи	2.4.	Обучение сотрудников согласно плану	Начиная с 18 недели согласно утвержденному плану обучения	Наставники организации; Ответственный по направлению «Обучение»; Проектный офис	-	Выполнен план обучения сотрудников. Сформирован отчет о реализации Проекта в части «Обучение»
				Подготовленные наставники и/или ответственный по направлению «Обучение» разрабатывает и утверждает план обучения по бережливому производству на основе: - целей обучения; - утвержденного плана по вовлечению в Проект ключевых потоков организации; - запросов руководителей иницируемых проектов по улучшениям; - запросов проектного офиса. После каждого обучения проводится заполнение анкет обратной связи от сотрудников, проходивших обучение, и расчет индекса NPS. Эксперт ДОКСТ оказывает консультационную, методологическую поддержку. Подготовленные наставники и/или ответственный по направлению «Обучение» организации актуализирует план обучения		
Отчет об обучении в рамках Соглашения	2.5.	Предоставление отчетности по обучению	По согласованию АО «КАВКАЗ.РФ» и организации	Заместитель генерального директора	Эксперт ДОКСТ	Предоставлен отчет
				Представление отчета по форме АО «КАВКАЗ.РФ» в установленные сроки		

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
3. Мероприятия по направлению «Управление проектами и изменениями»						
Рассылка приглашений на совещание, протокол по итогам проведения совещания в организации	3.1.	Стартовое совещание по Проекту в организации (в т. ч. запуску проекта в пилотном потоке)	1 день Проекта (старт)	Генеральный директор; руководитель Проекта	Эксперт ДОКСТ	Проведено стартовое совещание по запуску пилотного проекта
				Генеральный директор организации и Эксперт ДОКСТ организуют и проводят стартовую встречу. Участники от организации: Генеральный директор; заместители Генерального директора; руководитель Проекта; рабочая группа проекта в пилотном потоке, руководители затрагиваемых Проектом подразделений, работники пилотного потока (без ущерба для производства). В ходе стартовой встречи Генеральный директор озвучивает цели и задачи реализации Проекта в организации, отвечает на вопросы сотрудников. Эксперт ДОКСТ освещает основные мероприятия проекта и роль АО «КАВКАЗ.РФ» в его реализации		
Приказ об утверждении положения, регламентирующего порядок работы с предложениями по улучшениям	3.2.	Внедрение системы подачи и реализации предложений по улучшениям, конкурсов проектов и предложений по улучшениям	2 – 25 неделя со старта Проекта	Руководитель проектного офиса; Ответственный по направлению «Управление проектами и изменениями»; Генеральный директор	Эксперт ДОКСТ	Утверждено положение, регламентирующее порядок работы с предложениями по улучшениям. Утверждено положение, регламентирующее проведение в организации конкурсов проектов и предложений по улучшениям не реже 2-х раз в год

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
				Проектный офис организации разрабатывает порядок работы с предложениями по улучшениям, описывающий процессы: - оформление и подача предложений; - рассмотрение предложений, принятие решения о внедрении; - внедрение предложений; - поощрение авторов за подачу и реализацию предложений. Генеральный директор организации утверждает порядок работы с предложениями по улучшениям. Ответственный по направлению «Управление проектами и изменениями» совместно с проектным офисом организации проводят информирование всех сотрудников организации о возможности подать и реализовать предложения. Проектный офис организации разрабатывает инструменты мониторинга подачи предложений, сроки их рассмотрения и внедрения, выявляет причины задержек и разрабатывает мероприятия для их устранения, а также разрабатывает и внедряет методы и инструменты поощрения авторов предложений. Эксперт ДОКСТ передает организация типовое Положение. Ответственный по направлению «Управление проектами и изменениями» совместно с проектным офисом организации разрабатывает положение о проведении в организации конкурсов проектов и предложений по улучшениям. Номинации для конкурса проектов по улучшениям (ППУ): - эффективность использования ресурсов; - достижение результатов плана мероприятий; - улучшение качества продукции/услуги; - охрана труда и промышленная безопасность. Дополнительные номинации для конкурса ППУ: - самый активный работник по подаче ППУ; - лучшее предложение, направленное на вовлечение персонала в проект; - самое активное подразделение (организация) по подаче и реализации ППУ. Генеральный директор утверждает положение в установленном в организации порядке		

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
Фото и видео архив	3.3.	Создание базы данных, сбор фото- и видеоматериалов по текущему состоянию пилотного потока	2 неделя со старта Проекта	Ответственный по направлению «Управление проектами и изменениями»	Эксперт ДОКСТ	Создана база данных для накопления результатов реализации мероприятий; проведен сбор фото- и видеоматериалов потока до изменений
				Организация создает базу данных для накопления результатов реализации мероприятий в производственных и обеспечивающих процессах. Рабочая группа проекта с участием эксперта ДОКСТ АО «КАВКАЗ.РФ» проводит сбор фото- и видеоматериалов, характеризующих состояние пилотного потока до внедрения улучшений (фотографии потока, потери и пр.). Данные материалы используются в том числе при проведении тренингов		
График выхода руководителей на организации	3.4.	Организация регулярных выходов руководителей организации (топ-менеджмент) на производство	3 неделя со старта Проекта	Ответственный по направлению «Управление проектами и изменениями»	Эксперт ДОКСТ	Утвержден график регулярного посещения пилотного потока руководителями организации
				Организация разрабатывает график (на месяц) посещения пилотного подразделения руководителями организации. Генеральный директор организации утверждает график распорядительным документом в установленном в организации порядке. Руководители организации (топ-менеджмент) совместно с экспертом ДОКСТ осуществляют обходы пилотного потока согласно графику и оценивают прогресс реализации Проекта, в т.ч. эффект от применения инструментов бережливого производства		
Приказ о создании проектного офиса	3.5.	Создание проектного офиса в организации	4 – 12 неделя со старта Проекта	Генеральный директор; Руководитель Проекта	Эксперт ДОКСТ	В структуре организации создан и укомплектован проектный офис
				В процессе обучения и реализации проекта в пилотном потоке участники		

Итоговый документ	№	Мероприятие	Сроки	Ответственный в организации	Ответственный в АО «КАВКАЗ.РФ»	Краткое описание ожидаемого результата
				рабочей группы нарабатывают компетенции и проявляют личностные характеристики. Эксперт ДОКСТ передает организации методические материалы по работе проектного офиса (типовое положение о Проектном офисе, типовую должностную инструкцию руководителя проектного офиса). Генеральный директор принимает решение о введении в структуру управления организациям подразделения, выполняющего функции проектного офиса (рекомендуемый уровень – прямое подчинение Генеральному директору или руководителю Проекта). Руководитель Проекта совместно со службой управления персоналом проводит необходимые мероприятия по укомплектованию проектного офиса		
Приказ о проведении дня информирования	3.6.	День информирования	13 неделя со старта Проекта, 25 неделя и далее ежеквартально	Генеральный директор	Эксперт ДОКСТ	Проведен день информирования
				Организация в соответствии с утвержденным планом коммуникации и мотивации проводит День информирования, включающий: - подведение итогов квартала; - признание отличившихся сотрудников; - презентация целей и приоритетов на следующий квартал; - ответы на вопросы участников Дня информирования. Эксперт ДОКСТ оказывает поддержку в проведении Дня информирования. Участники от организации на 15 неделе: Генеральный директор; заместители Генерального директора; руководитель Проекта; рабочая группа проекта в пилотном потоке, руководители затрагиваемых Проектом подразделений, работники пилотного потока (если позволяет производственная ситуация). Участники от организации начиная с 25 недели: Генеральный директор; заместители Генерального директора; руководитель Проекта; рабочие группы проектов, руководители структурных подразделений, работники пилотного потока и остальных структурных подразделений (если позволяет производственная ситуация)		