

Техническое задание

на оказание консультационных услуг по внедрению системы Бережливого производства

Общие положения

Результатом оказания Услуг является внедрение инструментов и принципов Бережливого производства, построение системы непрерывных улучшений, интегрированной с существующими системами менеджмента качества и работы с рационализаторскими предложениями, а также с используемыми в компании информационными системами учета и документооборота; вовлечение персонала компании в процесс непрерывных улучшений, получение экономического эффекта от внедрённых мероприятий.

Организационный объём проекта:

- Центральный офис
- Рудник 1
- Рудник 2

Основным стратегическим направлением является снижение себестоимости готовой продукции предприятия, а также изменение отношения сотрудников компании к текущим процессам и процессам развития.

Необходимо провести базовое обучение персонала Бережливому производству и основам Six Sigma, через реализацию проектов улучшений вовлечь персонал как сверху, так и снизу в процесс развития компании. В дальнейшем провести более глубокое обучение сотрудников с целью сертификации на Green Belt.

Объём и содержание услуг

Общий предполагаемый объём оказания услуг составляет календарных 180 дней.

Этап	Направление работ	Содержание работ	Ожидаемый результат
1	Обучение персонала		
1.1	Провести обучение сотрудников компании основам Бережливого производства, включая основы Six Sigma, на всех участках организационного объёма проекта		Обучено основам Бережливого производства 80-100 человек из числа сотрудников компании.
1.2	В рамках обучения отработать полученные знания на практике: - Организация рабочих мест; - Применение визуализации; - Составление карт потоков создания ценности; - Поиск и классификация потерь; - Разработка карт потока создания ценности «как будет» - Разработка стандартизованных процедур		Сотрудники знают основные принципы Бережливого производства и Шесть Сигма, имеют практический навык применения базовых инструментов, имеют знания о методике ведения проектов улучшений.
1.3	Провести обучение навигаторов – сотрудников, которые в дальнейшем смогут самостоятельно проводить обучение базовым инструментам		Подготовлено 5 навигаторов.

1.4	Бережливого производства Провести обучение отдельных сотрудников по курсу Green Belt Six Sigma с подготовкой к тестированию	Сотрудниками сданы тесты по курсу Green Belt, подготовлены проекты для защиты на Green Belt
2	Внедрение основных инструментов Бережливого производства	
2.1	Произвести сопровождение внедрения 5С на выбранных пилотных участках	Внедрены основные инструменты Бережливого производства на 3-5 пилотных участках каждого из подразделений функционального объёма.
2.2	Произвести сопровождение разработки и внедрения стандартизованных процедур для пилотных процессов	
2.3	Произвести сопровождение разработки и внедрения элементов визуализации и визуального управления для выбранных пилотных участков/отделов	
3	Оценка основных процессов компании	
3.1	Построить карту потока создания ценности основного процесса компании, идентифицировать «узкие места», построить карту потерь	Построена карта потока основного процесса, определены основные потери и узкие места в потоке
3.2	Произвести анализ себестоимости продукции и определить основные направления её снижения	Выявлены основные направления для снижения себестоимости продукции
3.3	Разработать инициативы по улучшениям и устранению потерь, оценить ожидаемый экономический эффект	Разработаны основные мероприятия для устранения потерь Рассчитан ожидаемый экономический эффект от предложенных мероприятий
4	Внедрение инициатив по повышению эффективности	
4.1	Обучить сотрудников компании ведению проектов по улучшениям на практике	Подготовлено 20-30 лидеров проектов улучшений
4.2	Запустить процесс реализации инициатив и проектов по улучшениям	Реализовано по 2-3 проекта по улучшениям в каждом из подразделений функционального объёма проекта. Ожидаемый совокупный экономический эффект – от €100 000.
4.3	Оказать консультационное сопровождение при реализации проектов по улучшениям в части: - формирования команды проекта; - планирования проекта; - управления проектом; - расчета экономического эффекта проекта; - управления рисками проекта; - применения инструментов Бережливого производства и Six Sigma; - сбора и анализа данных; - выработки и выбора решений;	Лидеры проектов обучены самостоятельному ведению проектов. Запущено от 3-5 новых проектов в каждом из объектов функционального объёма

	- мониторинга и подтверждения результатов	
5	Анализ и корректировка системы управления	
5.1	Проанализировать текущую систему KPI, включая KPI подрядных организаций, и, при необходимости, предложить изменения.	Предложения по изменению KPI подразделений и подрядных организаций (если применимо)
5.2	Проанализировать существующую систему совещаний и отчетности, при необходимости сформулировать предложения по их изменению.	Система совещаний и отчетности в виде схем и методик
5.3	Разработать и внедрить систему визуального управления эффективностью.	Внедрённая схема визуального управления эффективностью
6	Построение инфраструктуры управления системой Бережливого производства и интеграция с существующими системами	
6.1	<p>Разработать систему управления улучшениями на уровне компании с учетом внедрённых систем менеджмента качества и рационализаторских предложений:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Разработать рекомендации по изменению/совершенствованию организационной структуры для управления улучшениями; - Разработать систему показателей эффективности для системы улучшений; - Разработать систему мотивации для программы повышения эффективности 	<p>Разработана организационная структура для управления улучшениями</p> <p>Разработаны показатели (KPI) и процессы для управления улучшениями</p> <p>Разработана система мотивации для сотрудников, участвующих в программе повышения эффективности</p>
6.2	Разработать автоматизированную систему для управления проектами улучшений на базе имеющихся конфигураций 1С	Сформировано техническое задание на автоматизацию системы управления улучшениями
6.3	Интегрировать разработанную и запущенную систему непрерывных улучшений с существующими системами учета и документооборота на базе 1С и системой менеджмента качества	<p>Единая документация системы непрерывных улучшений и системы менеджмента качества, соответствие внедрённых изменений стандартам ISO 9001, 14001, 18001, 50001.</p> <p>Показатели системы непрерывных улучшений (Бережливого производства) отражаются в учетной системе. Учётная система обеспечивает все необходимые данные для анализа и контроля процессов и управления СЧУ.</p>