

к приказу №576 от «12» 12 2017 г.  
Приложение №1

## УТВЕРЖДАЮ

Главный управляющий директор  
ООО « Волжские коммунальные системы»

*Едигарев*  
П. В. Едигарев  
«12» 12 2017 г.

## Регламент

### **системы непрерывных улучшений работ в ООО «Волжские коммунальные системы» в рамках проекта «Бережливое производство»**

#### **1. Общие положения.**

1.1. Настоящий Регламент устанавливает порядок подачи, рассмотрения, принятия и реализации предложений работников ООО «Волжские коммунальные системы» (далее Общество), направленных на повышение операционной эффективности деятельности Общества, а также порядок мотивации персонала Общества в рамках настоящего регламента.

1.2. Регламент системы непрерывных улучшений работы в рамках проекта «Бережливое производства» подлежит обязательному исполнению всеми должностными лицами, структурными подразделениями ООО «Волжские коммунальные системы», функциональные обязанности которых закреплены в данном документе.

1.3. Предложения по улучшению должны нести решение, являющееся новым и полезным, для предприятия и предусматривать изменение технологии работы и/или управления, а также конструкции изделий или применяемой техники, влияя на один или несколько показателей: экономический эффект, производительность труда, безопасность и качество обслуживания.

#### **2. Цель и задачи.**

2.1. Целью регламента является развитие производственной системы и повышение ее эффективности за счет применения инструментов бережливого производства, направленных на выявление, устранение и сокращение потерь в производственном процессе предприятия, а также мотивация персонала Общества к постоянному улучшению своей деятельности.

2.2. Задачами регламента являются создание организационной и методической базы, для реализации преобразований производственной системы, в том числе: формирование рабочих групп, вовлечение персонала Общества в бережливое производство, внедрение технологий бережливого производства, формирование и представление отчетности о ходе внедрения технологий бережливого производства, формирование базы типовых решений по внедрению технологий бережливого производства на основе результатов, полученных в ходе реализации проекта.

### 3. Термины и определения.

В настоящем Регламенте применены следующие термины с соответствующими определениям:

3.1. **Потери** - это любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности.

3.2. **Безопасность** - состояние защищенности жизненно-важных интересов работника и организации от потенциальных и реально существующих угроз

3.3. **Производительность труда** - экономия рабочего времени на создание ценности для заказчика (внутреннего или внешнего).

3.4. **Качество обслуживания** - увеличение степени удовлетворенности как внутри, так и внешних потребителей.

3.5. **Экономический эффект** – получение экономии или дополнительной прибыли, вследствие проведения какого-либо мероприятия, вызывающего улучшение каких-либо показателей работы предприятия.

3.6. **Предложение по улучшению** - официальное обращение работника (ов), оформленное в письменном или электронном виде на утверждённом бланке заявки, направленное на повышение операционной эффективности деятельности предприятия.

3.7. **Инициатор заявки «Предложение по улучшению»** – работник или группа работников, которому (ым) принадлежит инициатива по проведению мероприятия или комплекса мероприятий, направленных на повышение операционной эффективности деятельности предприятия.

3.8. **Координатор проекта** – должностное лицо, отвечающее за стратегическое управление ходом реализации проекта. Принимает решение о представлении инициативной заявки на рассмотрение Инвестиционным комитетом, своевременно информирует заинтересованные стороны о статусе реализации заявки.

3.9. **Инвестиционный комитет** - коллегиальный, совещательный орган, который создается для проведения экспертизы, оценки и принятия решения по каждой инициативной заявке, предложенной на рассмотрение Координатор проекта.

### 4. Концепция бережливого производства.

4.1. Концепция бережливого производства направлена на устранение всех видов потерь.

Во всех видах произведённой деятельности и процессах существуют скрытые потери. При этом выделяют восемь видов скрытых потерь (**см. Рисунок**).

Выявление этих видов потерь, их последующее уменьшение и устранение причин их возникновения лежат в основе технологий бережливого производства.

4.2. Поиск (диагностика) скрытых потерь, не создающих ценности в производственном процессе предприятия, должен выполняться методом пошагового подхода:

Первый шаг - описание текущего состояния - выполняется путем сбора информации в подразделении.

Второй шаг – поиск скрытых потерь, не создающих ценности.

Третий шаг - описание желаемого состояния потока с внесением изменений в расстановку рабочих мест, оборудования, использование рабочих операций, транспортировку и тому подобное.

Четвертый шаг - определение мероприятий, действий, решений и ресурсов для достижения желаемого состояния, определение экономической эффективности или нематериальной выгоды предприятия.



**Рисунок. Основные виды потерь**

## 5. Распространение информации о проекте по созданию системы непрерывных улучшений.

5.1. С целью реализации системы непрерывных улучшений руководители структурных подразделений информирует персонал о проекте и возможности участия в нем любого работника, а также о поощрении за предложенные улучшения.

5.2. Ответственным подразделением (сотрудником) за информирование сотрудников о работе системы непрерывных улучшений в Обществе назначается Блок PR (Пресс – секретарь), который осуществляют постоянную информационную поддержку Проекта посредством следующих коммуникационных инструментов:

- Информационные стенды;
- Официальный сайт предприятия [volcomsys.ru](http://volcomsys.ru);
- Рассылки на корпоративную почту сотрудников.

5.3. С целью вовлечения персонала в проект ежемесячно публикуются лучшие предложения и информация об их авторах.

5.4. Специальные ящики по приему заявок устанавливаются и опечатываются, или закрываются на замок, в удобных для пользования работниками местах, как в каждом структурном подразделении, в том числе на водозаборных сооружениях и

канализационных насосных станций находящихся в удаленном доступе, так и в административных зданиях по указанным адресам: Б-р 50 лет Октября 50 (2 этаж, отдел управления персоналом), ул. Коммунистическая 110.

5.5. Рядом с ящиком по приему заявок Пресс-секретарь размещает и поддерживает в постоянном наличии необходимое количество бланков-заявок.

Бланки заяек также должны находиться в свободном доступе в отделе документационного обеспечения, и помимо этого должны быть размещены на официальном сайте Общества.

## **6. Порядок подачи, рассмотрения и внедрения предложений по улучшениям.**

6.1. Инициатор заявки вправе подать предложение по улучшению на бумажном носителе в специально установленные для этих целей ящик или в электронном виде на адрес электронной почты [ermolenko\\_yv@volcomsys.ru](mailto:ermolenko_yv@volcomsys.ru) по форме, установленной в Приложении №1 к настоящему Регламенту.

Не принимаются к рассмотрению следующие заявки, поданные:

- Одним и тем же Инициатором заявки по одному и тому же улучшению;
- Разными Инициаторами заявками по одному и тому же улучшению в течение 1 месяца после подписания протокола о решении Инвестиционного комитета.

6.2. Отдельным приказом по Обществу назначаются:

- Состав инвестиционного комитета;
- Координатор проекта;
- Сотрудники, ответственные за сбор, обработку, учет (регистрацию) заявок.

6.3. Ответственный за сбор заявок сотрудник еженедельно:

6.3.1. Каждый рабочий вторник недели, осуществляет сбор предложений по улучшению на бумажном носителе (заявок) из специально установленных для этих целей ящиков и предоставляет их сотруднику ответственному за обработку, учет (регистрацию) заявок.

6.4. Ответственный за обработку, учет (регистрацию) поступивших заявок сотрудник (и) из отдела документационного обеспечения осуществляет:

6.4.1. Регистрацию, сканирование заявок в бумажном формате, с последующим размещением всех заявок независимо от источников их поступления в специальном программном обеспечении IBM Notes;

6.4.2. Оценивает поступившие заявки с точки зрения правильности заполнения согласно разделам 1, 2 Приложения 2 настоящего Регламента:

- В случае соответствия заявки установленным требованиям, в течение 1 рабочего дня, после даты регистрации, направляется Координатору проекта в целях дальнейшего рассмотрения и представления данного предложения на заседание Инвестиционного комитета.

- В случае установления факта некорректного заполнения заявки направляет ее инициатору (автору) на доработку с письменным указанием причин и необходимых доработок.

Срок возврата заявки на доработку устанавливается не позднее 1 рабочего дня после даты регистрации, с указанием даты направления на доработку.

#### 6.5. Координатор проекта:

- Проводит доступным способом первичный анализ, согласно разделам 3-6 Приложения 2 настоящего Регламента, в случае возникновения вопросов организует рабочую встречу с инициатором и/или руководителем, специалистами службы, подразделения к сфере компетенции, которых непосредственно и/или косвенно относиться рассмотрение данной заявки.
- Своевременно за 2 рабочих дня до проведения заседания Инвестиционным комитетом оповещает членов Инвестиционного комитета о дате, месте проведения заседания и направляет заявки, для ознакомления;
- Осуществляет контроль реализации всех принятых к рассмотрению заявок с отражением их статуса, в журнале учета выполнения работ по регламенту «Бережливое производство», до присвоения заявке статуса «реализована»;
- Своевременно представляет информацию о статусе выполнения работ Инвестиционному комитету.

6.6. Инвестиционный комитет проводит заседания по мере необходимости, но не реже одного раза в месяц.

6.7. На заседании инвестиционного комитета рассматриваются поступившие заявки на предмет реализации и целесообразности внедрения предложений, проводится анализ по критериям экспертной оценки, установленным в приложении №2 настоящего Регламента.

6.8. По результатам рассмотрения заявок составляется протокол заседания Инвестиционного комитета, в котором отражаются решения относительно каждой заявки с присвоением ей одного из возможных статусов: «Рекомендовать к внедрению», «На доработку», «В представленном виде не может быть реализован в текущий момент».

6.9. Протокол заседания Инвестиционного комитета утверждается главным управляющим директором.

6.10. После заседания Инвестиционного комитета, Координатор проекта извещает Инициатора заявки о вынесенном решении, а в случае отказа в принятии заявки к реализации, с указанием причин вынесенного решения.

6.11. В случае вынесения Инвестиционным комитетом решения о принятии заявки к реализации и внедрению, Инициатору заявки выплачивается вознаграждение в соответствии с порядком выплаты вознаграждения настоящего регламента.

Координатор проекта направляет подписанный протокол в отсканированном виде Инициатору заявки и в отдел управления персоналом.

Инициатору заявки может быть направлена копия протокола на бумажном носителе в случае невозможности его направления в электронном виде.

На заседании инвестиционного комитета определяется и назначается сотрудник, ответственный за реализацию проекта.

6.12. В случае вынесения Инвестиционным комитетом решения о направлении заявки инициатору на доработку, на заседании Инвестиционного комитета определяется и назначается сотрудник, обладающий специальными познаниями в области соответствующей поданному предложению по улучшению, для дальнейшей проработки включая сбор дополнительной информации к заявке, проведении уточняющих расчетов, внесения пояснений по заявке.

При необходимости подсчета экономического эффекта и срока окупаемости мероприятий, сотрудник, назначенный Инвестиционным комитетом на доработку

---

поданного предложения по улучшению, дополнительно привлекает руководителей, специалистов, планово-экономического отдела и других служб, подразделений к сфере компетенции, которых косвенно относиться рассмотрение данной заявки.

При этом Координатором проекта осуществляется контроль подготовки в установленный срок требуемой информации и формирование материалов, для повторного заседания Инвестиционного комитета.

6.13. Заявка, доработанная в установленный в срок, с приложенными к ней пояснениями и расчетами, направляется Координатору проекта, для вынесения на повторное рассмотрение в ближайшее заседание Инвестиционного комитета.

6.14. Все протоколы заседаний Инвестиционного комитета хранятся у Координатора проекта вместе с заявками и другими документами, необходимыми для реализации данной заявки.

6.15. На еженедельных оперативных совещаниях руководитель структурного подразделения обязан выделить время сотрудникам, для доклада с целью контроля промежуточных и конечных результатов внедрения технологий бережливого производства.

## **7. Порядок выплаты вознаграждения за реализацию заявки. Дополнительные формы поощрения.**

7.1. Начисление и выплата вознаграждения сотрудникам осуществляется единожды, за каждое принятое Инвестиционным комитетом предложение по улучшению (заявку), а также после проведения процедур по реализации данного предложения и получения экономического эффекта.

7.2. Основанием для выплаты служит приказ по Обществу о выплате единовременной премии, подготовленный отделом управления персоналом с приложением копии протокола заседания Инвестиционного комитета.

7.3. Начисление вознаграждения происходит в два этапа:

7.3.1. В размере из расчета 1 130 рублей за каждую заявку, рекомендованную к внедрению, которая приведет к возникновению экономического эффекта в размере до 1 млн. руб. включительно, что должно быть подтверждено протоколом заседания Инвестиционного комитета,

или:

– в размере из расчета 5 750 рублей за каждую заявку, рекомендованную к внедрению, которая приведет к возникновению экономического эффекта в размере от 1 до 3 млн. руб. включительно и сроком окупаемости не более 3 лет включительно, что должно быть подтверждено протоколом заседания Инвестиционного комитета;

– в размере из расчета 11 500 рублей за каждую заявку, рекомендованную к внедрению, которая приведет к возникновению экономического эффекта в размере от 3 млн. руб. и сроком окупаемости до 1,5 лет, что должно быть подтверждено протоколом заседания Инвестиционного комитета.

Решение о размере начисления вознаграждения принимает Председатель инвестиционного комитета голосованием.

7.3.2. В размере до 15 % от средств, сэкономленных и/или приобретенных Обществом за каждую реализованную заявку работника, но не более 565 000 рублей по итогам реализации заявки.

---

Решение о размере начисления вознаграждения принимает Главный управляющий директор Общества.

7.4. Отдел управления персоналом в течение 1-ого рабочего дня после поступления протокола заседания Инвестиционного комитета оформляет приказ о выплате единовременной премии Инициаторам заявок.

7.5. Премия, начисленная на основании приказа о выплате единовременной премии Инициаторам заявок, выплачивается в течение 5 рабочих дней.

7.6. По итогам реализации заявки, на заседании Инвестиционного комитета, отдельно рассматривается список работников участвующих в реализации проекта (ов) и подлежащих премированию каждого из них за результаты внедрения в размере не более 15 % от средств, сэкономленных и/или приобретенных.

Решение о размере начисления вознаграждения принимает Председатель инвестиционного комитета и оформляется соответствующим протоколом.

7.7. Руководитель Общества оставляет за собой право отменить/приостановить выплату премий в случае возникновения непреодолимых обстоятельств таких как: превышение ФОТ в целом по Обществу, при тяжелом финансовом положении Общества. Данное решение принимается главным управляющим директором Общества, в виде письменного распоряжения.

7.8. В качестве дополнительной формы поощрения, ежеквартально Инвестиционным комитетом определяется лучшее предложение по улучшению. Информацию об (авторе) инициаторе, его фотографию и содержание предложения размещается на информационных стендах и/или публикуется во всех имеющихся в Обществе СМИ.

**УТВЕРЖДАЮ**

Главный управляющий директор  
ООО «Волжские коммунальные системы»

П. В. Едигарев  
«      »        2017 г.

М.П.

**Приложение 1**  
**Бланк заявки «Предложение по улучшению»**  
*(Лицевая сторона)*

**БЛАНК ЗАЯВКИ №** \_\_\_\_\_ (*не заполняется*)

Компания « Волжские коммунальные системы»

<b>Ваши ФИО</b>	
Подразделение, в котором Вы работаете	
Ваша должность и табельный номер (если известен)	
Ваши контакты: телефон (рабочий или мобильный), адрес электронной почты (если есть)	
Дата заполнения Заявки	
Подпись Заявителя (не обязательна при отправке заявке по электронной почте)	

<b>Проблема</b>  Опишите кратко суть проблемы, причину по которой требуются улучшения  <i>Например: «при перевозке изделий X со склада на первичную обработку приходится обвозжать цех Y, в результате тратится в два раза больше времени и горючего» или «инструмент для измерения деталей изнашивается за неделю использования, а есть долговечные аналоги»</i>	
<b>Предлагаемое решение, идея</b>  Опишите кратко свою идею, предложение, которое позволит решить обозначенную проблему  <i>Например: «переоборудовать часть цеха Y в склад для продукции» или «купить инструмент нового поколения, который служит в 5 раз дольше»</i>	

## Окончание приложения 1

*(Оборотная сторона)*

<p><b>Ожидаемый эффект</b></p> <p><i>Например: «время на транспортировку изделий сократится вдвое. Есть возможность отказать от одного из грузовиков, расходы на горючее сократятся вдвое» или «замену инструмента придется делать в 5 раз реже, а стоимость больше всего в 2 раза»</i></p>	<p><b>Выберите один или несколько вариантов:</b></p> <p>о повышение доходов компании          о экономия ресурсов, снижение издержек производства          о сокращение количества аварий, отказов, травм          о повышение производительности труда          о повышение производительности оборудования          о повышение качества продукции и выполняемых работ          о снижение остатков на складах          о сокращение времени на операцию          о сокращение времени перемещений          о улучшение условий труда (должно приводить к увеличению производительности)</p> <p>о Другое: _____</p> <p>Дополнительные пояснения:</p>
<p><b>Необходимые ресурсы</b></p> <p><i>В этом поле необходимо уточнить, что в Вашем представлении, необходимо для воплощения вашей идеи в жизнь. Кто в Вашей компании может или должен это сделать (если это не Вы), какие материалы и сколько времени и денежных затрат необходимо</i></p> <p><i>Деньги _____ руб.</i>  <i>Люди _____ чел. со средней з/п руб.</i>  <i>Материалы сырье на сумму _____ руб.</i>  <i>Иное _____</i>  <i>Итого _____ руб.</i></p>	

**После заполнения Бланка заявки (в печатном виде или от руки) необходимо:**

- ✓ Проверить, что заполнены все пункты Бланка заявки.
- ✓ Распечатать заполненный Бланк и опустить в предназначенные для этого ящики или отправить по электронной почте на адрес электронной почты [ermolenko\\_yv@volcomsys.ru](mailto:ermolenko_yv@volcomsys.ru).
- ✓ По вопросам заполнения Бланка заявки или любым другим вопросам о проекте «Бережливое производство», можно обратиться по телефону 8(8482) 29-87-08
- ✓ Подать Заявку может любой сотрудник! Нами будут рассмотрены все полученные заявки!

**Благодарим Вас за участие!**

УТВЕРЖДАЮ  
Главный управляющий директор  
ООО «Волжские коммунальные системы»  
П. В. Едигарев  
«\_\_\_» 2017 г.  
М.П.

**Приложение 2**  
**Критерии оценки заявок**

**Критерии Первичной оценки**

**1. Все поля Бланка заявки заполнены и понятны:**

- 1.1. Если не ясно, кто автор – необходимо разместить информационное сообщение для поиска автора идеи. Если автор не найден – заявка переходит в Инвестиционный комитет без права премирования и при условии соблюдения других критериев Первичной оценки.
- 1.2. Если не читается заполненная информация – обратиться к автору за уточнением. Если уточнения не получены в течение 3-х дней с момента обращения – заявка снимается.
- 1.3. Если не заполнены отдельные поля (и это вносит очевидную неопределенность в оценку Инвестиционного комитета) – обратиться к автору за уточнением. Если уточнения не получены в течение 3-х дней после обращения – заявка снимается.

**2. Автор действительно работает в компании:**

- 2.1. Если на момент Первичной оценки это не так – авторство передается руководителю сотрудника, подавшего заявку без права премирования.

**3. Проблема и предлагаемое улучшение можно отнести к одному из направлений:**

- 3.1. Повышение доходов компании.
- 3.2. Экономия ресурсов, снижение издержек производства.
- 3.3. Сокращение количества аварий, отказов, травм.
- 3.4. Повышение производительности труда.
- 3.5. Повышение производительности оборудования.
- 3.6. Повышение качества продукции и выполняемых работ.
- 3.7. Снижение остатков на складах.
- 3.8. Сокращение времени на операцию.
- 3.9. Сокращение времени перемещений.
- 3.10. Улучшение условий труда (должно приводить к увеличению производительности).
- 3.11. Если улучшение относится к иной сфере – заявка направляется на отдельное рассмотрение, премирование откладывается до принятия решения о соответствии заявки предмету Проекта «Бережливое производство».

**4. Новизна:**

- 4.1. Если представляется (заявляется) проект/идея/улучшение, которое уже реализовано, заявка маркируется как «реализованная». Рассмотрение реализованных проектов осуществляется Инвестиционным комитетом в отдельном порядке. Премирование по заявке осуществляется только по рекомендации Экспертного Совета.

## Критерии Экспертной оценки

### **5. Улучшения с очевидным экономическим эффектом:**

- 5.1. Четко описана проблема, представлены доказательства проблемы, у Инвестиционного комитета по итогам предварительного анализа нет сомнений в том, что это проблема, а не единичный случай, выдумка или результат некомпетентности автора.
- 5.2. Четко описано решение проблемы, у Инвестиционного комитета по итогам предварительного анализа нет сомнений в возможности физической реализации предлагаемого улучшения.
- 5.3. Четко описан ожидаемый результат. Результат представлен в измеримых величинах (время, деньги, количество аварий/продукции, штуках и т.д. – для разных направлений может быть разным), у Инвестиционного комитета по итогам предварительного анализа нет сомнений в корректности представленного расчета ожидаемого результата.
- 5.4. Необходимые ресурсы - у Инвестиционного комитета по итогам предварительного анализа нет сомнений в обоснованности и корректности расчета необходимых ресурсов.
- 5.5. Идея не несет негативных последствий для компании в целом, работы других подразделений или внешних заинтересованных сторон.
- 5.6. Ожидаемый результат (эффект) может быть связан с: сокращением аварий, повышением производительности в единицу времени или на одного сотрудника, повышение качества продукции или работ.
- 5.7. Предлагаемое улучшение приносит конкретный экономический эффект в виде экономии денежных средств или ресурсов, или получении дополнительной прибыли, для компании без потери производительности.

### **6. Улучшения без прямого экономического эффекта:**

- 6.1. Ожидаемый результат (эффект) может быть связан с:
- Сокращением количества аварий, отказов, травм;
  - Повышением производительности труда;
  - Повышением производительности оборудования;
  - Повышением качества продукции и выполняемых работ;
  - Снижением остатков на складах;
  - Сокращением времени на операцию;
  - Сокращением времени перемещений;
  - Улучшением условий труда.

### **7. Реализованные проекты:**

- 7.1. Инвестиционный комитет принимает решение о возможности тиражирования заявки на предприятии или в Бизнесе. Если решение положительное, то выдается рекомендация о премировании.

### **Возможные варианты решений Инвестиционного комитета**

1. Проект перспективный – «Рекомендовать к внедрению»
2. Проект выглядит перспективным, но необходимы уточнения – «На доработку»
3. Проект не может быть реализован – «Проект в представленном виде не может быть реализован в текущий момент» (указываются точные причины)

**Также Инвестиционный комитет принимает решение, к какой категории относится предлагаемое улучшение:**

- a. новая технология;
- b. новое оборудование;
- c. рационализаторское предложение (новый процесс);
- d. изменение условий труда;
- e. повышение производительности оборудования, увеличение КПД;
- f. повышение производительности труда персонала.