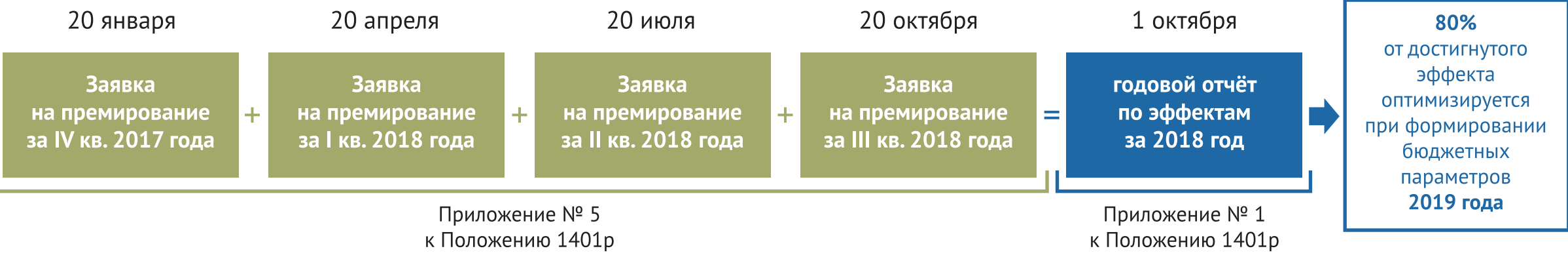




Формирование отчётности и учёт эффектов по бережливому производству в соответствии с положением*

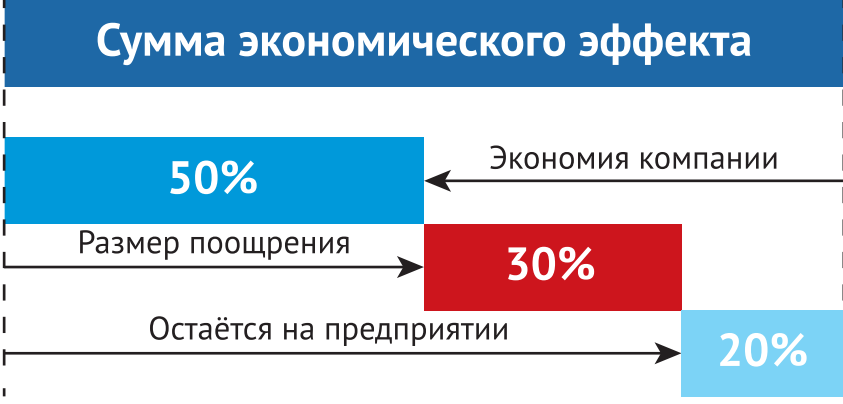


- Годовой экономический эффект складывается из результатов четырёх кварталов: трёх кварталов текущего года + IV квартала предыдущего.
- Корректировка бюджетов филиалов проводится в следующем году после реализации проекта и предоставления соответствующего отчёта.
- 20% остаётся в распоряжении предприятия, реализовавшего проект, бюджет сокращается на 80% от достигнутой годовой экономии по проекту.

Использование экономических эффектов по бережливому производству

Распределение средств фонда поощрения:

- для оперативной рабочей группы – 15% суммы оценённого годового экономического эффекта реализованного проекта бережливого производства;
- для проектного офиса железной дороги – 2% суммы годового оценённого экономического эффекта, представленного для корректировки бюджетов затрат по результатам реализации проектов бережливого производства во всех структурных подразделениях, расположенных в границе железной дороги;
- для территориального проектного офиса – 1% суммы годового оценённого экономического эффекта, представленного для корректировки бюджетов затрат по результатам реализации мультифункциональных проектов бережливого производства во всех структурных подразделениях, расположенных в границе региона территориального проектного офиса;
- для регионального проектного офиса – 5% сумм годового оценённого экономического эффекта, представленного для корректировки бюджетов затрат по результатам реализации проектов бережливого производства во всех структурных подразделениях соответствующей региональной дирекции, расположенной в границе железной дороги;
- социальные отчисления – 7%.



*Положение об организации дополнительного премирования работников филиалов ОАО «РЖД» за результаты реализации проектов бережливого производства

утверждено распоряжением ОАО «РЖД» от 14 июля 2016 г. № 1401р (далее – Положение 1401р)

Общие положения

- Настоящее Положение разработано в целях вовлечения работников филиалов ОАО «РЖД» в постоянную работу по повышению эффективности и совершенствованию производственных (управленческих) процессов путём материальной заинтересованности за реализацию экономических эффективных проектов бережливого производства и устанавливает единый порядок организации дополнительного премирования.
- Настоящее Положение распространяется на работников филиалов ОАО «РЖД», входящих в оперативные рабочие группы структурных подразделений региональных дирекций (территориальных центров) функциональных филиалов ОАО «РЖД», территориальные проектные офисы бережливого производства, проектные офисы бережливого производства железных дорог, проектные офисы бережливого производства региональных дирекций (территориальных центров) функциональных филиалов ОАО «РЖД» (далее – работники).

Формирование источника
дополнительного премирования работников

- Источником дополнительного премирования работников за реализованные проекты бережливого производства с оценённым годовым экономическим эффектом являются средства фонда поощрения за реализацию проектов бережливого производства (далее – фонд поощрения).
- В целях формирования фонда поощрения на планируемый год проектные офисы бережливого производства железных дорог (далее – проектный офис железной дороги) ежегодно, до 1 октября, направляют в Центр построения и развития бережливой производственной системы (далее – Центр) информацию о сумме годовых оценённых экономических эффектов по реализованным проектам бережливого производства железными дорогами и региональными дирекциями (территориальными центрами) функциональных филиалов ОАО «РЖД» на основании формы согласно приложению № 1.
- Центр ежегодно, до 10 октября, направляет в Департамент экономики отчёт о повышении эффективности деятельности филиалов ОАО «РЖД» за счёт реализации проектов бережливого производства по форме согласно приложению № 1 к настоящему положению.
- Департамент экономики при формировании бюджетных параметров филиалов ОАО «РЖД» на планируемый год:
- предусматривает в бюджетах затрат филиалов ОАО «РЖД» снижение расходов по элементам затрат в соответствии с представленными суммами годовых экономических эффектов; формирует фонд поощрения по железным дорогам на планируемый год в размере 23% суммы годовых оценённых экономических эффектов (без учёта отчислений на страховые взносы) по завершённым проектам бережливого производства, реализованным в отчётном году.

Размеры и период
дополнительного премирования работников

- Дополнительное премирование членов оперативной рабочей группы структурного подразделения (далее – оперативная рабочая группа) производится в квартале, следующем за кварталом, в котором был реализован проект бережливого производства с оценённым годовым экономическим эффектом.
- Средства фонда поощрения выделяются для оперативной рабочей группы в размере 15% суммы оценённого годового экономического эффекта реализованного проекта бережливого производства (с учётом районных коэффициентов и надбавок за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, предусмотренных законодательством Российской Федерации и субъектов Российской Федерации). Размер средств, выделяемых из фонда поощрения железной дороги на одного члена оперативной рабочей группы, не может превышать 1 млн рублей за один проект бережливого производства. Выделяемая сумма из фонда поощрения не индексируется.
- Размер дополнительного премирования членов оперативной рабочей группы из средств, выделенных из фонда поощрения железной дороги, определяется руководителем оперативной рабочей группы.
- Дополнительное премирование членов проектного офиса бережливого производства железной дороги (далее – проектный офис железной дороги), территориального проектного офиса бережливого производства (далее – территориального проектного офиса) и проектного офиса бережливого производства региональной дирекции (территориального центра) функционального филиала ОАО «РЖД» (далее – региональный проектный офис) за достижение экономического эффекта по проектам и организации корректировок бюджетов затрат и тиражирования реализованных проектов бережливого производства за прошедший календарный год производится ежегодно в I квартале.
- Средства фонда поощрения выделяются (с учётом районных коэффициентов и надбавок за

- работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, предусмотренных законодательством Российской Федерации и субъектов Российской Федерации) в следующем размере:
- для проектного офиса железной дороги – 2% суммы годового оценённого экономического эффекта, представленного для корректировки бюджетов затрат по результатам реализации проектов бережливого производства во всех структурных подразделениях, расположенных в границе железной дороги;
 - для территориального проектного офиса – 1% суммы годового оценённого экономического эффекта, представленного для корректировки бюджетов затрат по результатам реализации мультифункциональных проектов бережливого производства во всех структурных подразделениях, расположенных в границе региона территориального проектного офиса;
 - для регионального проектного офиса – 5% суммы годового оценённого экономического эффекта, представленного для корректировки бюджетов затрат по результатам реализации проектов бережливого производства во всех структурных подразделениях соответствующей региональной дирекции, расположенной в границе железной дороги.
- Выделяемая сумма из фонда поощрения не индексируется.
- Размер дополнительного премирования члена проектного офиса не может превышать 6-кратного должностного оклада, установленного ему штатным расписанием.
- Порядок дополнительного премирования работников из средств, выделенных из фонда поощрения, устанавливается локальными нормативными актами:
 - железные дорог – для оперативных рабочих групп (при необходимости), проектного офиса железной дороги и территориальных проектных офисов;
 - функциональных филиалов ОАО «РЖД» – для оперативных рабочих групп (при необходимости), региональных проектных офисов.
 - Средства, выделяемые из фонда поощрения на дополнительное премирование проектного офиса, могут быть уменьшены с учётом оценки выполнения поставленных задач проектным офисом, указанным в пункте 20 настоящего Положения.

Порядок
дополнительного премирования работников

- Дополнительное премирование работников производится за годовой экономической эффект, оценённый по результатам реализации проектов бережливого производства в соответствии с положением об организации разработки и реализации проектов бережливого производства, утверждённым в установленном ОАО «РЖД» порядке.
- Работники, внёсшие предложение по проектам, которое отнесено проектным офисом к категории «Рационализаторское предложение», поощряются в соответствии с Положением о рационализаторской деятельности в ОАО «РЖД», утверждённым распоряжением ОАО «РЖД» от 3 марта 2014 г. № 552р.
- При реализации проектов, направленных на привлечение дополнительных доходов в компанию, мотивация труда работников регулируется Положением о формировании бюджетных ресурсов для обеспечения мотивации производственных коллективов и работников ОАО «РЖД» для достижения высших корпоративных результатов компании, утверждённым протоколом заседания правления ОАО «РЖД» от 15 июля 2011 г. № 21.
- По завершении реализации проекта бережливого производства оперативная рабочая группа представляет в проектный офис, принявший решение о начале реализации этого проекта бережливого производства, полный комплект документов по проекту, в том числе: справку об оценке годового экономического эффекта по реализованному проекту бережливого производства по форме согласно приложению № 2;
- перечень пересмотренных технологических (организационных) нормативных актов по результатам реализации проекта бережливого производства по форме согласно приложению № 3, к которому прилагаются соответствующие организационно-распорядительные документы;
- список работников для дополнительного премирования из средств фонда поощрения за реализацию проектов бережливого производства по форме согласно приложению № 4 с установленными размерами премии каждому члену оперативной рабочей группы.
- Структурное подразделение филиала ОАО «РЖД» самостоятельно определяет направления использования оставшихся в бюджете затрат средств в размере 20% суммы годового экономического эффекта по реализованным проектам бережливого производства.
- Региональный проектный офис (территориальный проектный офис) на основании представленного оперативной рабочей группой комплекта документов рассматривает функциональный проект бережливого производства (мультифункциональный проект бережливого производства) и в случае принятия этого проекта направляет полный комплект документов в установленном порядке в проектный офис железной дороги.
- Решение регионального проектного офиса (территориального проектного офиса) оформляется протоколом.
- Проектный офис железной дороги при необходимости вправе пригласить членов оперативной

Учёт экономических эффектов по бережливому производству
в Программе повышения эффективности ОАО «РЖД»**

**Сводная программа мероприятий по повышению операционной эффективности и оптимизации расходов ОАО «РЖД» на 2018–2020 годы и на период до 2025 года

Программа повышения эффективности деятельности**

2018 г.		2019 г.		2020 г.	
ПЛАН	ВСЕГО	Целевой параметр 2018 г.	Целевой параметр 2019 г.	Целевой параметр 2020 г.	
в т.ч. по бережливому производству		10% от целевого параметра 2018 г.	10% от целевого параметра 2019 г.	10% от целевого параметра 2020 г.	

ФАКТ	в т.ч. по бережливому производству	100% эффекта по БП в 2017 г.	100% эффекта по БП в 2018 г.	100% эффекта по БП в 2019 г.
------	------------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------

- Целевые параметры по Программе повышения эффективности деятельности для филиалов устанавливаются экономическим блоком ОАО «РЖД».
- Целевые параметры по бережливому производству в Программе повышения эффективности деятельности определяются как 10% от целевого параметра соответствующего года.
- При механизме учёта эффектов в соответствии с Положением 1401р для достижения плана по бережливому производству N-го года в программе повышения эффективности деятельности необходимо реализовать проекты бережливого производства на соответствующую сумму в году N-1.
- В Программе повышения эффективности деятельности учитывается 100% экономического эффекта по бережливому производству, при том что бюджеты оптимизируются только на 80% от достигнутого эффекта.

- рабочей группы и проектного офиса, принявшего решение о начале реализации проекта бережливого производства, для защиты результатов проекта бережливого производства и по результатам рассмотрения принимает решение:
- о подтверждении экономического эффекта по проекту бережливого производства;
 - об отклонении проекта бережливого производства или возвращении его на доработку;
 - о дополнительном премировании оперативных рабочих групп из средств фонда поощрения железной дороги.
- Решение проектного офиса железной дороги оформляется протоколом.
19. Если в случае реализации одного мультифункционального проекта бережливого производства было задействовано несколько оперативных рабочих групп, а экономический эффект по этому проекту получен не во всех оперативных рабочих группах, то территориальный проектный офис вправе принять решение о ходатайстве по премированию из фонда поощрения железной дороги всех оперативных рабочих групп, участвующих в реализации этого проекта. При этом суммарный размер средств, выделяемых из фонда поощрения на дополнительное премирование всех оперативных рабочих групп, должен соответствовать размеру, установленному пунктом 8 настоящего Положения. Решение территориального проектного офиса оформляется протоколом.
- При этом списки работников для дополнительного премирования из средств фонда поощрения за реализацию проектов бережливого производства по форме согласно приложению № 4 к настоящему Положению с установленными размерами премии каждому члену оперативной рабочей группы оформляются отдельно для каждой оперативной рабочей группы и включаются в общий комплект документов по данному проекту бережливого производства.
20. Решение о дополнительном премировании проектных офисов из средств фонда поощрения железной дороги по результатам календарного года за организацию корректировок бюджетов затрат и тиражирования реализованных проектов бережливого производства принимается: Центральным проектным офисом бережливого производства (далее – Центральный проектный офис) – о премировании проектных офисов железных дорог; проектным офисом железной дороги – о премировании региональных проектных офисов и территориальных проектных офисов.

21. В целях выделения средств из фонда поощрения проектный офис железной дороги представляет в службу (отдел) организации и оплаты труда железной дороги следующие комплекты документов для дополнительного премирования работников:
- а) оперативной рабочей группы: протокол заседания территориального проектного офиса (для мультифункционального проекта бережливого производства); протокол заседания регионального проектного офиса;
 - б) проектного офиса железной дороги; справку об оценке годового экономического эффекта по реализованному проекту бережливого производства, предусмотренную приложением № 2 к настоящему Положению; перечень пересмотренных технологических (организационных) нормативных актов (по результатам реализации проекта), предусмотренный приложением № 3 к настоящему Положению; список работников для дополнительного премирования из средств фонда поощрения за реализацию проекта бережливого производства, предусмотренный приложением № 4 к настоящему Положению;
 - б) регионального проектного офиса (территориального проектного офиса): протокол заседания проектного офиса железной дороги; справку о корректировке бюджетов затрат филиалов ОАО «РЖД» по соответствующим региональным дирекциям (территориальным центрам) за подписью руководителей проектного офиса железной дороги;
 - б) проектного офиса железной дороги: протокол заседания Центрального проектного офиса;
 - а) проектного офиса железной дороги: протокол заседания проектного офиса железной дороги; организационно-распорядительный документ железной дороги об утверждении состава проектного офиса железной дороги;
 - б) справку о корректировке бюджетов затрат филиалов ОАО «РЖД» по соответствующим региональным дирекциям (территориальным центрам) за подписью руководителей проектного офиса железной дороги;
 - в) списка работников проектного офиса железной дороги для дополнительного премирования из средств фонда поощрения с установленным размером премии каждому члену проектного офиса за подписью руководителя проектного офиса железной дороги.
 - 22. Служба (отдел) организации и оплаты труда железной дороги на основании представленного комплекта документов согласно п. 21 настоящего Положения готовит проект:
 - а) распоряжения начальника железной дороги о выделении средств из фонда поощрения для дополнительного премирования оперативной рабочей группы (регионального проектного офиса, проектного офиса железной дороги, территориального проектного офиса).

- В этом проекте распоряжения указывается:
- на какие цели выделяются средства из фонда поощрения; каким филиалам ОАО «РЖД» и соответствующим структурным подразделениям выделяются средства и количество премируемых работников оперативных рабочих групп (проектных офисов); ответственный работник органа управления железной дороги за подачу заявки в ОАО «РЖД» на выделение средств из фонда поощрения;
 - ответственный работник органа управления железной дороги за передачу в ОАО «РЖД» информации для корректировки бюджетов затрат филиалов ОАО «РЖД» на основании формы согласно приложению № 1 к настоящему распоряжению по представленным проектам бережливого производства;
 - код вида выплаты согласно номенклатуре наименований и кодов видов выплат и удержаний из них работников ОАО «РЖД», на который относится премия;
 - б) приказа начальника железной дороги о дополнительном премировании работников, входящих в состав проектного офиса железной дороги (территориального проектного офиса), из средств фонда поощрения по форме № ФТУ-72.
 - 23. Начисление и выплата дополнительной премии осуществляются: оперативной рабочей группе – на основании приказа руководителя соответствующего структурного подразделения, в штате которого состоят премируемые работники; проектному офису железной дороги (территориальному проектному офису) – на основании приказа начальника железной дороги, в штате которой состоят премируемые работники; региональному проектному офису (территориальному проектному офису) – на основании приказа руководителя региональной дирекции (территориального центра) функционального филиала ОАО «РЖД», в штате которой состоят премируемые работники.
 - 24. Начисление премии производится по коду вида выплат 279 номенклатуры наименований и кодов видов выплат и удержаний из них работников ОАО «РЖД», о чём указывается в приказе на выплату дополнительной премии.
 - Дополнительная премия учитывается при расчёте среднего заработка работника.

Порядок
использования средств фонда поощрения

- Служба (отдел) экономики и финансов железной дороги ежеквартально, до 20-го числа месяца, следующего за отчётным кварталом, направляет в центр заявку на выделение средств из фонда поощрения для дополнительного премирования работников, входящих в оперативные рабочие группы (проектные офисы) в границе железной дороги, по форме согласно приложению № 5. Заявка составляется на основании организационно-распорядительных документов, изданных в соответствии с пунктом 22 настоящего Положения.
- Центр ежеквартально, до 1-го числа второго месяца квартала, следующего за отчётным кварталом, направляет в Департамент экономики согласованный с Департаментом по организации, оплате и мотивации труда сводный реестр средств фонда поощрения за реализацию проектов бережливого производства, направляемых в бюджеты затрат филиалов ОАО «РЖД» для дополнительного премирования работников по форме согласно приложению № 6.
- Департамент экономики до 25-го числа второго месяца, следующего за отчётным кварталом, производит в установленном в ОАО «РЖД» порядке корректировку бюджетов затрат филиалов ОАО «РЖД» согласно приложению № 6 к настоящему Положению, предоставленному центром.
- Филиал ОАО «РЖД», которому выделены целевые средства на оплату труда из фонда поощрения железной дороги, обязан в течение пяти календарных дней довести эти средства до соответствующих структурных подразделений, расположенных в границе железной дороги, и обеспечить дополнительное премирование причастных работников до 30-го числа третьего месяца, следующего за отчётным кварталом.
- Служба (отдел) организации и оплаты труда железной дороги ежеквартально, до 30-го числа месяца, следующего за отчётным кварталом, представляет в Департамент по организации, оплате и мотивации труда справку по форме согласно приложению № 7.
- Служба (отдел) экономики и финансов железной дороги до 25-го числа второго месяца квартала, следующего за отчётным кварталом, направляет в соответствующие функциональные филиалы ОАО «РЖД» уведомление о направлении в бюджеты затрат структурных подразделений региональных дирекций (территориальных центров) функциональных филиалов ОАО «РЖД» средств из фонда поощрения согласно приложению № 8.
- Неиспользованные средства фонда поощрения могут быть направлены железными дорогами для премирования работников по основаниям, предусмотренным распоряжением ОАО «РЖД» от 3 марта 2014 г. № 559р «Об утверждении Рекомендаций для использования средств лимита начальника железной дороги по фонду оплаты труда на поощрение работников структурных подразделений функциональных филиалов ОАО «РЖД», расположенных в границах железной дороги», не позднее IV квартала.