



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
«ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

**ПРИВЛЕЧЕНИЕ КОНСУЛЬТАНТОВ ДЛЯ УЧАСТИЯ В
ФЕДЕРАЛЬНОМ ПРОЕКТЕ «АДРЕСНАЯ ПОДДЕРЖКА
ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ»**

Редакция 1.0

Москва

2019

Предисловие

1. Разработаны автономной некоммерческой организацией «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА».

2. Согласованы Министерством экономического развития Российской Федерации.

3. Введены в действие с приказом генерального директора автономной некоммерческой организации «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА» от 23.04.2019 № 2019/1-055.

4. По вопросам, связанным с применением Методических рекомендаций, следует обращаться в отдел методологии и отраслевых решений автономной некоммерческой организации «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА» ABKurushin@pptrf.ru.

Содержание

1. Введение	4
2. Основные термины и определения	4
3. Порядок включения консультанта в перечень консультантов Федерального проекта	5
4. Порядок взаимодействия с консультантами Федерального проекта	8
Приложение № 1	10
Приложение № 2	14
Приложение № 3	25
Приложение № 4	31
Приложение № 5	32
Приложение № 6	34
Приложение № 7	36

1. Введение

1.1. Для достижения роста производительности труда на десяти тысячах средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики, вовлеченных в реализацию федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» (далее – Федеральный проект) в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», субъекты Российской Федерации совместно с автономной некоммерческой организацией «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» (далее – ФЦК) проводят работу по привлечению консультантов, обладающих компетенциями и опытом для оказания экспертной (консультационной, методологической) поддержки реализации программ повышения производительности труда на предприятиях.

1.2. Настоящие методические рекомендации (далее – Методика) разработаны в целях обеспечения методологической поддержки процесса привлечения консультантов для участия в Федеральном проекте, а также установления единых принципов и подходов к реализации проекта, основанных на методиках ФЦК.

1.3. Пользователями Методики являются сотрудники Минэкономразвития России, ФЦК, региональных органов, ответственных за реализацию Федерального проекта в субъектах Российской Федерации, региональных центров компетенций, консультантов Федерального проекта.

1.4. Процесс реализации программы повышения производительности труда на предприятии детально описан в разработанных ФЦК методических рекомендациях «Реализация программы по повышению производительности труда на предприятии».

2. Используемые в методике основные термины и определения

Заявитель – компания с собственной развитой производственной системой либо консалтинговая компания, готовая оказывать на возмездной основе экспертную (консультационную, методологическую) поддержку реализации программ повышения производительности труда на предприятиях-участниках Федерального проекта.

Консультант Федерального проекта – компания, прошедшая процедуру оценки и рекомендованная ФЦК для заключения договоров (контрактов) с субъектами Российской Федерации (далее – Субъект РФ) и/или предприятиями-участниками Федерального проекта по оказанию экспертной (консультационной, методологической) поддержки реализации программ повышения производительности труда и включенная в перечень консультантов Федерального проекта.

Предприятие-участник национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» (предприятие-участник) – предприятие, включенное в региональный проект «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» и заключившее соглашение о взаимодействии при реализации мероприятий национального проекта с соответствующим Субъектом РФ.

Продуктовый поток (производственный поток) – сквозной процесс производства продукции, состоящий из всей совокупности процессов преобразования сырья, материалов, информации в готовый продукт для реализации клиентам. Является одним из объектов оценки компетенций консультанта.

3. Порядок включения консультанта в перечень консультантов Федерального проекта

3.1. Схема включения Заявителя в перечень консультантов Федерального проекта приведена на рис.1.

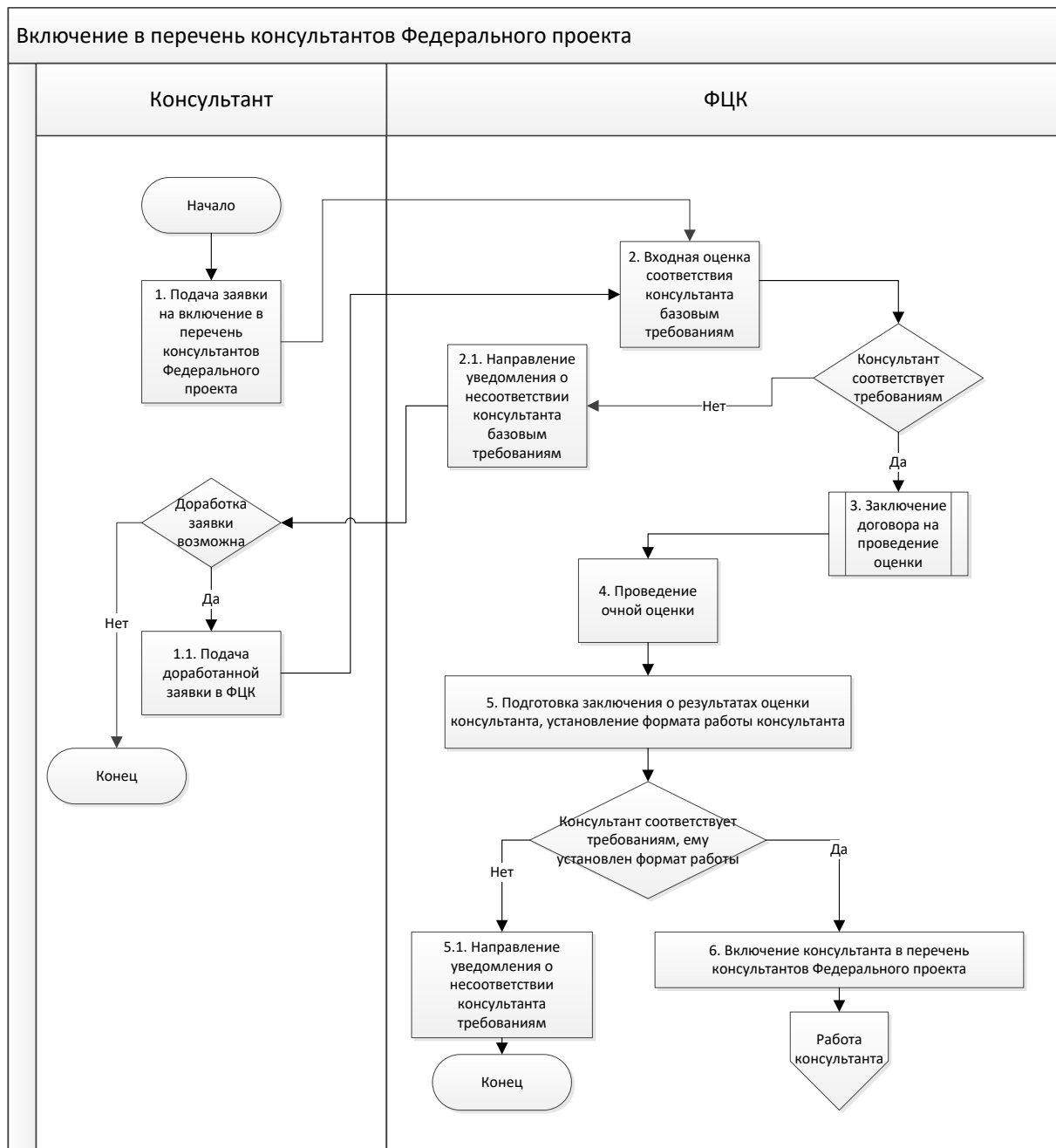


Рис.1 Схема включения консультанта в перечень консультантов Федерального проекта

3.2. Заявитель направляет заявку в ФЦК на адрес consulting@pptrf.ru. Форма заявки приведена в Приложении 1.

В заявке Заявитель указывает организацию и производственный поток, на базе которого предлагается провести очную оценку консультанта.

К заявке Заявитель прикладывает результаты самооценки качества выполняемых работ, проведенной согласно методике оценки, приведенной в Приложении 2.

В заявке Заявитель указывает свои предложения по формату оказания поддержки предприятиям-участникам.

3.3. ФЦК проводит оценку соответствия Заявителя и устанавливает:

- Функциональные направления деятельности Заявителя включают операционный консалтинг по направлению/ям адресной поддержки предприятий-участников в рамках Федерального проекта.
- В наличие имеются необходимые ресурсы, обладающие требуемым уровнем компетенций и практического опыта для работы в предложенном консультантом формате оказания поддержки предприятиям-участникам.

3.4. ФЦК дополнительно может проводить анализ:

- результатов экономической деятельности консультанта;
- отзывов заказчиков о результатах выполнения работ (оказания услуг) Заявителем.

3.5. По результатам входной экспертизы при отсутствии замечаний к Заявке ФЦК направляет Заявителю в адрес представителя, указанного в Заявке, предложение о заключении договора на оказание услуг по проведению оценки. Форма договора приведена в Приложении 3.

3.6. При наличии замечаний к Заявке ФЦК доводит решение о необходимости доработки Заявки с указанием причины.

3.7. Срок направления ответа Заявителю до 10 рабочих дней с момента поступления Заявки на рассмотрение.

3.8. Заявитель направляет подписанный договор со своей стороны в адрес ФЦК. ФЦК подписывает договор со своей стороны, направляет его Заявителю.

3.9. Заявитель производит оплату услуг ФЦК в соответствии с договором. Детализация сметы затрат на оказание услуг по проведению оценки приведена в Приложении 4.

3.10. После поступления оплаты ФЦК направляет Заявителю предложение о сроках проведения очной оценки и данные о специалистах ФЦК, проводящих очную оценку.

3.11. Представитель Заявителя в течение 1 рабочего дня с момента получения предложения от ФЦК сообщает о готовности к проведению оценки в предложенные сроки.

3.12. Заявитель организывает посещение сотрудниками ФЦК организации, согласованной для демонстрации подходов, результатов работы и проведение (посещение) обучающего тренинга.

3.13. Оценка на предприятии проводится специалистами ФЦК по плану согласно таблицы 1 и в соответствии с методикой оценки, приведенной в Приложении 2.

Табл.1 План проведения очной оценки Заявителя:

№	Направления оценки	Целевой результат	Что изучается
1	Оценка компетенций по обучению персонала, подготовке тренеров предприятий	Соответствие Заявителя требованиям к качеству работ по обучению персонала и подготовке тренеров предприятий. Соответствие ресурсов, программ обучения, методик Заявителя подходам к оказанию адресной поддержки (в части обучения сотрудников)	Ресурсы, опыт; результаты интервью с тренерами, резюме, сертификаты, дипломы, методические материалы тренинга и пр. Документальные и фактические подтверждения соответствия требованиям,

		и подготовки тренеров) предприятиям-участникам Федерального проекта, применяемым ФЦК.	приведенным в Приложении 2
2	Оценка компетенций по оптимизации производственных потоков	Соответствие Заявителя требованиям к качеству работ по оптимизации производственных потоков. Соответствие ресурсов, программ обучения, методик Заявителя подходам к оказанию адресной поддержки (в части оптимизации производственных потоков и обеспечивающих процессов) предприятиям-участникам Федерального проекта, применяемым ФЦК.	Ресурсы, опыт. Документальные и фактические подтверждения соответствия требованиям, приведенным в Приложении 2
3	Оценка компетенций по декомпозиции целей, управлению изменениями	Соответствие Заявителя требованиям к качеству работ по декомпозиции целей, управлению изменениями. Соответствие ресурсов, программ обучения, методик Заявителя подходам к оказанию адресной поддержки (в части декомпозиции целей, управления изменениями) предприятиям-участникам Федерального проекта, применяемым ФЦК.	Ресурсы, опыт, методологическая база Заявителя (методики, отчеты о реализации проектов, презентации тренингов, раздаточный материал и т.п.) Документальные и фактические подтверждения соответствия требованиям, приведенным в Приложении 2

3.14. По результатам проведенной оценки специалисты ФЦК готовят проект заключения по форме, приведенной в Приложении 5. Срок подготовки и направления заключения не более 10 рабочих дней.

3.15. В заключении указывается следующая информация:

- подтверждено / не подтверждено наличие ресурсов Заявителя, достаточных для осуществления предложенного формата работы Заявителя в качестве консультанта Федерального проекта;
- подтверждена / не подтверждена достаточность уровня компетенций Заявителя по направлениям оказания экспертной поддержки предприятий-участников в рамках предложенного формата работы Заявителя в качестве консультанта Федерального проекта;
- решение о включении Заявителя в перечень консультантов Федерального проекта и формат работы Заявителя в качестве консультанта Федерального проекта, согласованный ФЦК.

3.16. В случае принятия решения о включении Заявителя в перечень консультантов Федерального проекта ФЦК информирует участников Федерального проекта о консультанте Федерального путем размещения соответствующей информации на сайте ФЦК <http://производительность.рф>.

4. Порядок взаимодействия с консультантами Федерального проекта

4.1. Схема взаимодействия с консультантом Федерального проекта приведена на рис.2¹.

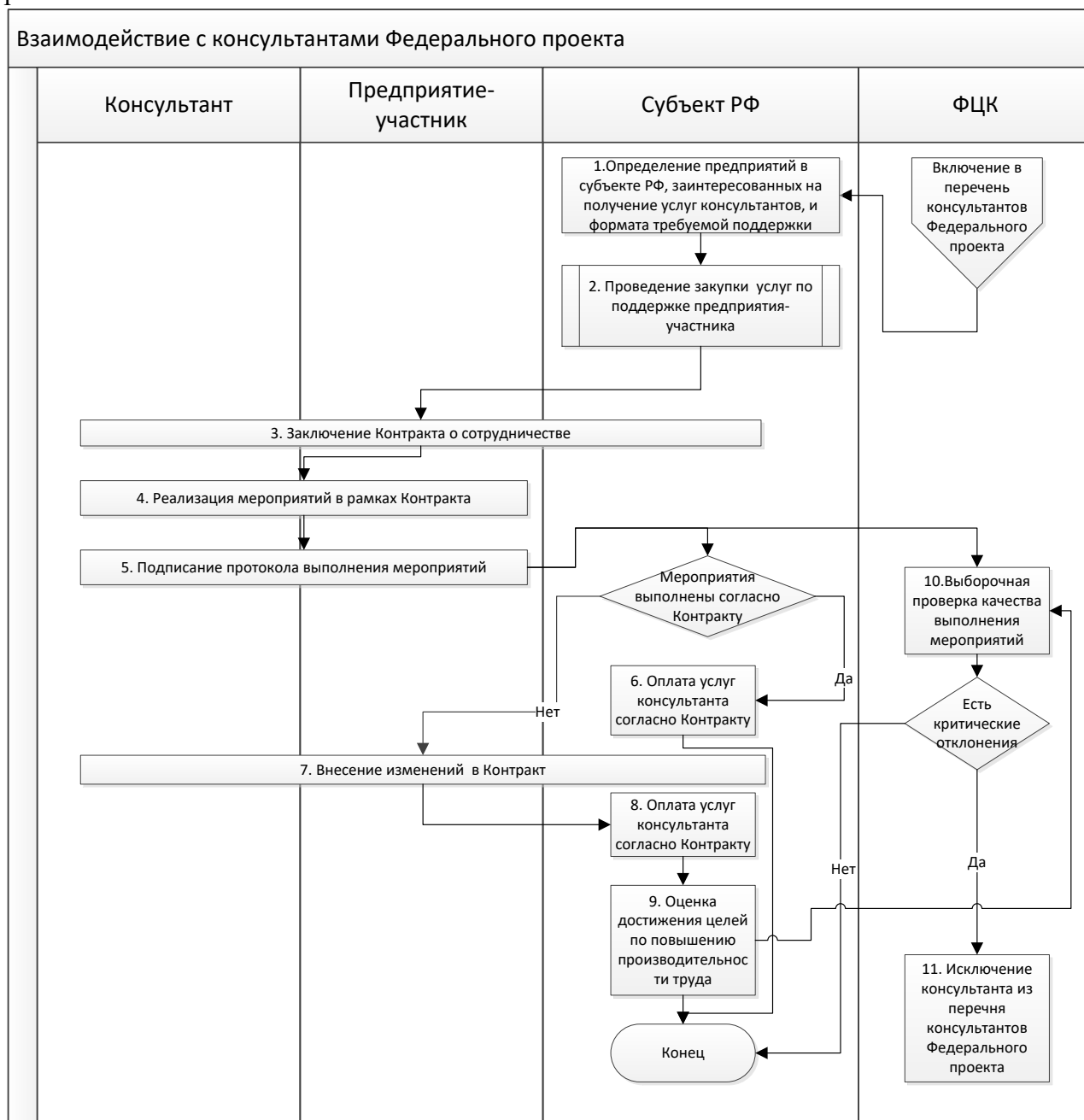


Рис.2 Схема взаимодействия с консультантом Федерального проекта

4.2. Субъект РФ определяет предприятие в регионе, заинтересованное в получении услуг со стороны консультантов (далее – Предприятие). Предприятие после заключения соглашения с Субъектом РФ о взаимодействии при реализации мероприятий национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» включается в региональный проект «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» в

¹ Субъект РФ вправе определить иную схему взаимодействия с консультантом. В частности, взаимодействие с консультантом может осуществляться через территориальный институт развития, осуществляющий функции регионального центра компетенций в сфере производительности труда, и/или посредством возмещения расходов на оплату услуг консультантов Предприятию-участнику.

категорию «Предприятия-участники, внедряющие мероприятия национального проекта самостоятельно».

4.3. Субъект РФ проводит закупку услуг по оказанию поддержки Предприятию. В ходе проведения закупки Субъект РФ или Предприятие руководствуется:

потребностью Предприятия по формату (перечню направлений) поддержки со стороны консультанта;

подходами к определению стоимости услуг по оказанию поддержки согласно Приложению 6;

перечнем консультантов Федерального проекта и форматами их поддержки, определенными ФЦК.

4.4. По результатам закупки определяется организация для оказания услуг по поддержке Предприятия (далее – Консультант).

4.5. Субъект РФ, Консультант и Предприятие, заключают договор на оказание услуг по поддержке Предприятия (далее – Контракт).

В состав Контракта включаются положения, приведенные в Приложении 7.

В Контракте указывается перечень мероприятий и формы участия в них Консультанта и Предприятия.

Контрактом предусматривается форма протокола выполнения мероприятий.

Контрактом предусматривается возможность проведения ФЦК выборочной проверки качества выполнения мероприятий.

4.6. На основе подходов и методик, рекомендованных ФЦК, Консультант совместно с Предприятием проводит мероприятия, направленные на повышение производительности труда.

4.7. По результатам выполнения мероприятий подписывается протокол, в котором указываются достигнутые результаты, а также приводится перечень мероприятий, инициированных на Предприятии для дальнейшей самостоятельной реализации в рамках действующей на Предприятии программы повышения производительности труда. Подписанный сторонами протокол направляется в адрес Субъекта РФ.

4.8. Субъект РФ на основании протокола выполнения мероприятий осуществляет выполнение условий Контракта. В случае невыполнения мероприятий со стороны Консультанта Субъект РФ вправе инициировать внесение изменений в Контракт.

4.9. Субъект РФ проводит анализ достижения Предприятием целей по повышению производительности труда.

4.10. По результатам анализа Субъект РФ вправе обратиться в ФЦК с просьбой провести выборочную проверку качества выполнения мероприятий на Предприятии. ФЦК вправе инициировать и провести данную проверку самостоятельно без предварительного обращения Субъекта РФ.

Методика проведения оценки качества приведена в Приложении 2.

4.11. По результатам проверки, в случае выявления критических отклонений в выполнении Консультантом мероприятий, ФЦК вправе исключить Консультанта из перечня консультантов Федерального проекта.

Форма заявки на включение в перечень консультантов Федерального проекта

ЗАЯВКА В ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ НА ВКЛЮЧЕНИЕ В ПЕРЕЧЕНЬ КОНСУЛЬТАНТОВ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТА

заполненная заявка направляется на адрес consulting@pptrf.ru

Дата формирования заявки: ____ . ____ . ____ Рег. № _____

1. Сведения о заявителе (консультанте)		
1.1.	Наименование организации - заявителя	Указать полное юридическое наименование организации
1.2.	Ссылка на сайт (при наличии)	Указать ссылку на сайт организации-заявителя
1.3.	ИНН организации	Указать ИНН организации
1.4.	Адрес регистрации	Указать адрес регистрации юр.лица
1.5.	Фактический адрес	Указать фактический адрес размещения оцениваемого производства
1.6.	Контактное лицо от организации	Указать ФИО, должность, телефон, e-mail
1.7.	Краткое описание деятельности	Привести описание основной деятельности организации (ключевые продукты и услуги), указать (кратко) информацию о масштабе организации, указать ключевых заказчиков.

2. Подтверждение соответствия требованиям		
2.1.	<p>Функциональные направления деятельности включают операционный консалтинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> - декомпозиция целей и визуальный менеджмент; - оптимизация производственных и обеспечивающих процессов с целью повышения производительности труда и операционной эффективности; - обучение бережливому производству; - управление изменениями, управление проектами. 	<p>Указать подтверждение соответствия: соответствует, не соответствует, соответствует в части (указать в какой части).</p> <p>Приложить копии сертификатов/дипломов, подтверждающих компетенции в заявленных направлениях.</p>
2.2.	<p>Наличие ресурсов, достаточных для оказания экспертной поддержки предприятиям-участникам</p> <ul style="list-style-type: none"> - минимум 2 эксперта для направления «Оптимизация продуктовых потоков и обеспечивающих процессов»; - минимум 1 эксперт для направления «Декомпозиция целей»; - минимум 1 эксперт для направления «Управление изменениями»; 	<p>Указать подтверждение соответствия: соответствует, не соответствует, соответствует в части (указать в какой части).</p>

	- минимум 1 внутренний тренер для обучения сотрудников предприятия.	
2.2.	Наличие опыта работы в отраслях, входящих в перечень охватываемых Федеральным проектом отраслей	<p><i>Указать подтверждение соответствия: соответствует, не соответствует, соответствует в части (указать в какой части).</i></p> <p><i>Указать опыт реализации проектов по повышению производительности труда на предприятиях базовых несырьевых отраслей. Приложить копии договоров и актов выполненных работ, протоколов выполнения мероприятий/ достижения целей проектов и т.п.</i></p> <p><i>Приложить положительные отзывы заказчиков о реализации проектов с указанием контактных данных.</i></p>
2.3.	Опыт проведения обучения по методикам и инструментам Бережливого производства в корпоративном формате – не менее 5 лет	<p><i>Указать подтверждение соответствия: соответствует, не соответствует, соответствует в части (указать в какой части).</i></p> <p><i>Приложить договоры об оказании услуг, подтверждающие заявленный опыт.</i></p>
2.4.	Опыт подготовки функциональных тренеров с нуля	<p><i>Указать подтверждение соответствия: соответствует, не соответствует, соответствует в части (указать в какой части).</i></p> <p><i>Приложить программы обучения тренеров. Договоры, акты выполненных работ</i></p>
2.5.	Наличие штата внутренних тренеров	<p><i>Указать подтверждение соответствия: соответствует, не соответствует, соответствует в части (указать в какой части).</i></p> <p><i>Приложить резюме внутреннего тренера (тренеров), сертификат/диплом «Тренинга тренеров»</i></p>
2.6.	Наличие программ обучения и методических материалов: <ul style="list-style-type: none"> - Декомпозиция целей - Формирование и применение информационных центров - 7 видов потерь - Введение в бережливое производство - Методика реализации проектов по оптимизации потоков - 5С - Картирование потоков и процессов - Стандартизированная работа - Решение проблем - Тренинг для функциональных тренеров - Управление изменениями, работа с сопротивлением, эффективная коммуникация и нематериальная 	<p><i>Указать подтверждение соответствия: соответствует, не соответствует, соответствует в части (указать в какой части).</i></p> <p><i>Приложить пример пакета методических материалов по любой программе, включающего:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>-рабочий план;</i> <i>-сценарий тренинга (пошаговое описание хода тренинга);</i> <i>-раздаточный материал;</i> <i>-слайды.</i> <p><i>Обязательно наличие брошюр/пособий для самостоятельного изучения к каждой программе обучения.</i></p>

	мотивация.	
2.7.	Подтвержденный опыт экспертов проведения трансформации культуры бережливого производства/ культуры постоянного совершенствования – не менее 3х лет	<p><i>Указать подтверждение соответствия: соответствует, не соответствует, соответствует в части (указать в какой части).</i></p> <p><i>Приложить договоры об оказании услуг, подтверждающие заявленный опыт.</i></p>

3. Предложения по проведению очной оценки

3.1.	Наименование организации и производственного потока, на базе которых предлагается провести очную оценку консультанта	<i>Указать наименование организации, на базе которой консультант планирует пройти очную оценку.</i>
3.2.	ИНН организации	<i>Указать ИНН организации</i>
3.3.	Фактический адрес	<i>Указать фактический адрес размещения производства, в котором будет проводиться очная оценка</i>
3.4.	Контактное лицо от организации	<i>Указать ФИО, должность, телефон, e-mail</i>
3.5.	Краткое описание деятельности	<i>Привести описание основной деятельности организации (ключевые продукты и услуги), указать (кратко) информацию о масштабе организации, указать ключевых заказчиков.</i>
3.5.	Предложения по дате проведения очной оценки	<p><i>Указать предлагаемую дату проведения оценки с учетом условий:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Оценка со стороны ФЦК проводится непосредственно на предприятии в функционирующем производстве.</i> • <i>Ориентировочная длительность проведения оценки 3 рабочих дня.</i> • <i>ФЦК в ходе оценки запрашивает документальные подтверждения для оценки соответствия.</i> • <i>ФЦК не проводит оценку, в ходе которой возможно ознакомление со сведениями, содержащими государственную тайну</i>
3.6.	Информация о проекте, реализованном консультантом	
3.6.1	Наименование проекта	<i>Указать наименование реализованного проекта (выполненных работ). Приложить копию договора и акта (актов) выполненных работ</i>
3.6.2	Проблема	<i>Описать (кратко) проблему (ситуацию, требующую открытия проекта)</i>
3.6.3	Цели и результаты проекта	<i>Указать цели проекта и фактически достигнутые результаты.</i>
3.6.4	Решения	<i>Указать ключевые мероприятия, реализация которых позволила достичь целей проекта. Приложить (при необходимости) дополнительные материалы, разъясняющие суть решений.</i>

4. Предложения по формату работы Заявителя в качестве консультанта Федерального проекта		
4.1.	Обучение персонала предприятий, подготовка тренеров предприятий	<i>Указать намерение консультанта оказывать экспертную поддержку по данному направлению (Да/Нет)</i>
4.2.	Оптимизация продуктовых потоков и обеспечивающих процессов	<i>Указать намерение консультанта оказывать экспертную поддержку по данному направлению (Да/Нет)</i>
4.3.	Декомпозиция целей, создание инфо центров	<i>Указать намерение консультанта оказывать экспертную поддержку по данному направлению (Да/Нет)</i>
4.4.	Управление изменениями	<i>Указать намерение консультанта оказывать экспертную поддержку по данному направлению (Да/Нет)</i>

Заявитель гарантирует полноту, истинность, подлинность и достоверность всей представленной им информации и документов, а также свою ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации за искажение и неполноту такой информации, подлог и/или фальсификацию документов.

Приложения:

1. Чек-листы самооценки качества выполняемых работ на __ л.
2. Копии сертификатов/дипломов, подтверждающих компетенции на __ л.
3. Копии договоров и актов выполненных работ, протоколов выполнения мероприятий/достижения целей проектов на __ л.
4. Положительные отзывы заказчиков на __ л.
5. ...

Генеральный директор

И.О. Фамилия

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ВЫПОЛНЯЕМЫХ РАБОТ
(редакция 1.0)

**РАЗРАБОТАНА АВТНОМНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
«ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ
В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА»**

**1. ОЦЕНКА РАБОТ ПО ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА, ПОДГОТОВКЕ ТРЕНЕРОВ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Методика оценки:

Производится оценка выполнения требований, определяющих качество работы тренера (раздел 1 чек-листа). Для оценки проводится проверка с использованием следующих методов: присутствие на тренинге и беседа с участниками группы; анализ анкет обратной связи участников обучения; анализ индекса лояльности NPS.

Компетенции по разделу 1 признаются достаточными при выполнении всех требований.

Проводится оценка выполнения требований, подтверждающих качество передачи и каскадирования знаний в области бережливого производства на предприятиях-участниках (раздел 2 чек-листа). Для оценки проводится проверка с использованием следующих методов: тестирование; наблюдение за проведением тренинга внутренними тренерами предприятий; беседа с внутренними тренерами предприятий; анализ анкет обратной связи участников обучения, проводимого внутренними тренерами; анализ индекса лояльности NPS мероприятий, проводимых внутренними тренерами.

Компетенции по разделу 2 признаются достаточными при выполнении всех требований.

Проводится оценка выполнения требований, подтверждающих качество организации обучения (раздел 3 чек-листа). Для оценки проводится проверка с использованием следующих методов: анализ документов (графики, анкеты обратной связи); опрос руководителей предприятия.

Компетенции по разделу 3 признаются достаточными при выполнении не менее 6 требований из 7 возможных.

Компетенции по обучению признаются достаточными при одновременном признании достаточности компетенций по всем разделам с 1 по 3.

Чек-лист оценки обучение и подготовки тренеров

№	Раздел/ Требование	Оценка
1.	Качество работы тренера	
1.1	Обладает опытом и экспертизой во внедрении бережливого производства на предприятии	
1.2	Глубоко владеет темой обучения, приводит практические примеры	
1.3	Поддерживает применение знаний на практике: консультирует, помогает во внедрении после обучения (в том числе на рабочем месте участника)	
1.4	Тренер вдохновляет участников на изучение и применение инструментов бережливого производства	

№	Раздел/ Требование	Оценка
1.5	Тренер достигает целей обучения на уровне формирования знаний и умений. Интересно, ярко, понятно и позитивно доносит учебный материал.	
2.	Проверка и каскадирование знаний бережливого производства внутри компании (остаточные знания)	
2.1	Знание сотрудников предприятий по инструментам и принципам бережливого производства:	
2.1.1	Виды потерь	
2.1.2	5С	
2.1.3	Картирование	
2.1.4	Стандартизированная работа	
2.1.5	Методика реализации проекта по улучшению	
2.1.6	Производственный анализ	
2.1.7	Информационный центр	
2.1.8	Декомпозиция целей	
2.1.9	Тренинг тренеров	
2.2.	Подготовка внутренних тренеров предприятия:	
2.2.1	Переданы учебные программы с пошаговым руководством	
2.2.2	Проведена проверка знаний по каждой из программ	
2.2.3	Качественно проведен тренинг тренеров	
2.2.4	Внутренние тренеры проводят обучение на предприятии регулярно и системно	
3.	Организация обучения	
3.1	100% целевой группы прошли обучение	
3.2	На обучении выдаются качественные учебные материалы (буклеты, брошюры, рабочие тетради): рабочие материалы максимально полно отражают содержание обучения; присутствуют дополнительные дидактические материалы (плакаты, листовки).	
3.3	После окончания обучения сотрудники активно начали применять принципы и инструменты, по которым проходили обучение (подают предложения по улучшениям/ внедряют 5С/ участвуют в проектах по оптимизации потока, процесса).	
3.4	Информация о содержании программ обучения и графике обучения размещена на общем ресурсе (портал, информационный стенд, информационная доска).	
3.5	Обучение идет по графику (ритмично, системно).	
3.6	Организован процесс сбора и анализа обратной связи после обучения.	
3.7	После каждого обучения собираются анкеты обратной связи, содержащие информацию об индексе лояльности NPS.	

2. ОЦЕНКА РАБОТ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОТОКОВ

Методика оценки:

Производится оценка выполнения требований, определяющих наличие и уровень развития ключевых элементов производственной системы в производственном потоке (по чек-листу). Поток определяется предварительно исходя из заявки.

Оценка выполнения требований осуществляется последовательно по каждому ключевому элементу, оценка каждого ключевого элемента проводится последовательно от уровня «1» до уровня «3».

Не допускается переходить к оценке следующего уровня при невыполнении требований предыдущего уровня частично или полностью.

Например:

Если требования уровня «2» содержат два условия, одно из которых не выполняется, то оценка данного ключевого элемента составляет 1 балл (при полном выполнении требований уровня «1»).

Если требования уровня «3» содержат три условия, одно из которых не выполняется, то оценка данного ключевого элемента составляет 2 балла (при полном выполнении требований уровня «1» и «2»).

Баллы по всем ключевым элементам суммируются в итоговую оценку.

Компетенции по оптимизации производственных потоков признаются достаточными при достижении итоговой оценки не менее 21 балла.

Чек-лист оценки ключевых элементов производственной системы

№	Ключевой элемент ПС/ Требование	Оценка
1. Целеполагание		
Уровень "1"		
1.1	Документально утверждены цели по повышению производительности труда на предприятии.	
1.2	Цели по повышению производительности труда установлены в качестве индивидуальных целевых показателей руководителям на производстве.	
Уровень "2" (здесь и далее оценивается только в случае полного соответствия уровню "1")		
1.3	Индивидуальные целевые показатели руководителей на производстве (до уровня начальников цехов) включают цели по снижению запасов незавершённого производства и по снижению затрат на производство.	
1.4	На предприятии действует система материальной мотивации персонала, основанная на достижении установленных индивидуальных целей. Выплаты вознаграждений за их достижение производятся не реже 1 раза в год.	
1.5	Осуществляется регулярный (не реже 1 раза в квартал) мониторинг достижения целей предприятия, анализ отклонений, выработка корректирующих мероприятий.	
Уровень "3" (здесь и далее оценивается только в случае полного соответствия уровню "2")		
1.6	Бизнес-цели предприятия декомпозированы в математической логике до целевых показателей производственных и вспомогательных подразделений и их сотрудников, выраженных в натуральных величинах (шт., кг, час., чел., и т.д.), находящихся в зоне их ответственности.	
1.7	Бизнес-цели предприятия основаны на документированной стратегии развития на долгосрочный (более 2 лет) период.	
2. Картирование потока		
Уровень "1"		
2.1	Разработана карта текущего состояния потока создания ценности для выбранного производственного потока. Карта текущего состояния потока проанализирована, выявлены и документально зафиксированы проблемы, связанные с организацией процессов в потоке.	
2.2	Разработана карта целевого состояния потока на определенную дату с учетом выделенных ресурсов для достижения целей. Утверждён план мероприятий по достижению целевого состояния.	
2.3	Последовательность операций и прочая информация на карте потока соответствует фактической ситуации в производственном потоке либо состоянию на момент разработки карты (выборочная проверка).	
Уровень "2"		

№	Ключевой элемент ПС/ Требование	Оценка
2.4	"Карта потока детализирована до уровня единицы оборудования/ операции. Для материального потока указаны показатели (время цикла, запасы, время протекания процесса, выработка и т.п.) потока в целом и по элементам; места хранения; способы, объёмы и периодичность перемещений. Указан детализированный информационный поток от заказа потребителя до запуска производства на конкретной единице оборудования/операции.	
2.5	Для многономенклатурного потока, потока изготовления сборной детали: Откартированы все пересекающиеся потоки / все составляющие сборки."	
Уровень "3"		
2.6	Разработана карта потока, функционирующего на уровне лучших отраслевых практик организационного и технологического уклада (карта "идеального состояния"- стратегическая цель).	
2.7	Разработан укрупнённый план мероприятий по развитию потока и достижению целевого состояния потока «через 3 года».	
3. Транспортировка		
Уровень "1"		
3.1	Разработаны правила перемещения изделий и материалов в потоке, устанавливающие графики, маршруты, способы перемещений и т.п.	
Уровень "2"		
3.2	Размеры транспортных партий, маршруты и время транспортировок соответствуют установленным правилам (выборочная проверка).	
3.3	Маршруты и способы перемещений не создают рисков повреждения продукции и обеспечивают безопасность персонала (выборочная проверка).	
Уровень "3"		
3.4	Транспортировка организована по принципам тянущей системы (при возникновении потребности на следующем переделе).	
3.5	Транспортировка до рабочих мест осуществляется без промежуточных переключений, без использования ГПМ, авто- и электротранспорта.	
3.6	Тара подобрана (оптимизирована) под размер партии и метод транспортировки (выборочная проверка).	
4. Места хранения на производстве		
Уровень "1"		
4.1	Определены места складирования (в т.ч. временного хранения) для сырья и материалов, полуфабрикатов, готовой продукции, отходов, вспомогательных материалов на производстве.	
4.2	Материалы соответствуют местам складирования/хранения, отсутствует перепутывание мест складирования/хранения (выборочная проверка).	
Уровень "2"		
4.3	В местах хранения определены (подписаны, выделены цветом) места размещения под каждую номенклатуру.	
4.4	Места хранения расположены в непосредственной близости от рабочих мест использования материалов (выборочная проверка).	
4.5	Рабочие места/ячейки/линии визуально обозначены и имеют обозначенные "вход" для размещения материалов и "выход" для изделий.	
Уровень "3"		
4.6	В местах хранения установлены и визуализированы правила работы с запасами (нормативы, правила пополнения и т.п.). Запасы пополняются по принципам тянущей системы (при возникновении потребности или снижения запаса ниже установленного уровня).	
4.7	Соответствие мест хранения установленным правилам регулярно контролируется, определяются причины отклонений и разрабатываются корректирующие мероприятия.	
4.8	Способы организации мест хранения позволяют реализовать принцип "Первым вошел- первым вышел" (FIFO) без переключений и дополнительных затрат. Правила работы с местами хранения и принцип FIFO соблюдаются (выборочная проверка).	
5. Склады сырья и готовой продукции		
Уровень "1"		
5.1	Склад разделён на зоны по типам/предназначению материалов. Правила размещения единиц хранения визуализированы.	
Уровень "2"		
5.2	На складах организовано и визуализировано адресное хранение сырья, материалов и готовой продукции.	
5.3	Адресное хранение соблюдается, отсутствуют перепутывания. (выборочная проверка).	
Уровень "3"		
5.4	Эффективно используются площадь и объём помещений складов (хранение не в один ярус, проходы и проезды не выше нормативов, обеспечена сохранность материалов от воздействия внешних факторов)	

№	Ключевой элемент ПС/ Требование	Оценка
	5.5 Способы организации хранения позволяют реализовать принцип "Первым вошел- первым вышел" (FIFO) без перекладок и дополнительных трудозатрат.	
	5.6 Операции погрузки-разгрузки стандартизированы с точки зрения времени и снижения трудозатрат.	
6. Управление запасами		
Уровень "1"		
6.1	Установлены нормативы запасов по категориям: сырье и материалы, запасы в незавершенном производстве, готовая продукция.	
Уровень "2"		
6.3	С периодичностью не реже 1 раза в месяц ведется статистика по плановому и фактическому уровню запасов, фиксируются отклонения от нормативов, определяются причины.	
6.4	Реализуются мероприятия по снижению объемов партии обработки.	
Уровень "3"		
6.5	Запасы на рабочих местах минимальны (не более одной партии обработки)(выборочная проверка).	
6.6	Поставка сырья и материалов на производство осуществляются под потребность, малыми партиями (на период работы, не превышающий 1 суток).	
7. Планирование производства		
Уровень "1"		
7.1	Производству устанавливаются планы выпуска продукции на определённые отчётные периоды.	
7.2	Оценивается выполнение производственными цехами/участками плана по номенклатуре и объёму за отчетный период. Отклонения фиксируются, проводится анализ причин отклонений.	
Уровень "2"		
7.3	Устанавливаются графики запуска продукции в производство, обеспечивающие выполнение графика отгрузок (передачи на склад готовой продукции). Дата запуска определяется с помощью установленного норматива времени протекания процесса.	
7.4	Отклонения от графиков запуска-выпуска фиксируются, проводится анализ причин и разработка корректирующих мероприятий.	
Уровень "3"		
7.5	"Производство на каждом этапе запускается по возникновению потребности следующего передела. Используются системы пополнения запасов, организован информационный поток сигналов на запуск производства и перемещение материалов. Нормативы производственных циклов соответствуют фактическим значениям (выборочная проверка).	
7.6	Для многономенклатурного производства: Производство осуществляется по сетевому графику, рассчитанному на основании точных нормативов. Нормативы производственных циклов соответствуют фактическим значениям (выборочная проверка)."	
7.7	Ведётся ежедневный мониторинг показателей выполнения плана в срок по объёму и номенклатуре ("точно вовремя", "согласно расписанию" и т.п.).	
8. Организация контроля качества		
Уровень "1"		
8.1	Проведение контрольных операций регламентировано (утверждены точки проведения контрольных операций в потоке, установлены способы осуществления процедур контроля и объёмы контроля).	
8.2	Проведение контрольных операций соответствует установленным процедурам (выборочная проверка).	
Уровень "2"		
8.3	Стандартизирована последовательность выполнения контрольных операций.	
8.4	Последовательность выполнения контрольных операций соответствует стандартам (выборочная проверка).	
Уровень "3"		
8.5	Операции контроля встроены "в поток" (осуществляются без остановки потока производства).	
8.6	Стандартизировано время выполнения контрольных операций.	
8.7	Контрольные операции в потоке полностью либо частично осуществляются операторами.	
9. Повышение качества		
Уровень "1"		
9.1	На предприятии установлены цели по повышению качества.	
9.2	Ведется статистика по видам дефектов, определены наиболее значимые виды дефектов.	
Уровень "2"		
9.3	Определяются первопричины возникновения дефектов (используются методы "5 почему", "4М", "рыбья кость" и т.п.) Разрабатываются и реализуются меры по устранению первопричин.	
9.4	За последний год наблюдается положительная динамика показателей качества (либо дефектность стабильно низкая).	
Уровень "3"		
9.5	Для повышения качества используются методы статистического управления (SPC, "6 сигма" и т.п.)	

№	Ключевой элемент ПС/ Требование	Оценка
	9.6 По выявленным причинам возникновения дефектов реализованы инструменты "защиты от ошибок" ("пока-йоке" или аналогичные).	
10.	Визуальное управление производством	
	Уровень "1"	
10.1	По основной продукции непосредственно на производстве визуализирована информация о плановом и фактическом объемах производства (выборочная проверка).	
10.2	На производстве визуализирована система решения проблем (листы проблем, доски решения проблем или другие инструменты, позволяющие определить актуальный статус решения проблем).	
	Уровень "2"	
10.3	На производстве визуализирована информация о реализации проектов по оптимизации процессов (проектов по улучшению).	
10.4	Созданы информационные центры для визуализации и анализа ключевых показателей производства. Внедрен процесс проведения оперативных совещаний в информационных центрах с анализом отклонений.	
	Уровень "3"	
10.5	По основной продукции (на выходе потока или выходах ключевых производственных переделов) ведется подробный (почасовой/поштучный) визуализированный производственный анализ с указанием отклонений и анализом причин их появления.	
10.6	Функционируют информационные центры различных уровней управления (бригады, участка, цеха, предприятия и т.п.) Действуют информационные потоки между уровнями управления (отклонения, проблемы, цели, задачи и т.п.), реализован механизм эскалации проблем.	
10.7	На производстве реализованы инструменты визуального управления процессом (Андон).	
11.	5С на производстве	
	Уровень "1"	
11.1	В потоке созданы эталонные рабочие места, на которых внедрены первые 4 шага системы 5С до разработки стандартов рабочих мест. Стандарты включают требования по расстановке оборудования, материалов, инструмента на рабочем месте, уборке рабочей зоны.	
11.2	Рабочие места соответствуют разработанным стандартам (выборочная проверка).	
11.3	Разработан план внедрения 5С на всех рабочих местах в потоке.	
	Уровень "2"	
11.4	Соответствие рабочих мест стандартам регулярно контролируется (проводятся аудиты 5С)	
11.5	Реализованы инструменты и методы совершенствования 5С (система поощрения, плакаты, информационные стенды, и т.п.)	
	Уровень "3"	
11.6	Первые 4 шага системы 5С реализованы на всех рабочих местах в потоке.	
11.7	Всё рабочее пространство в потоке организовано на принципах 5С (проходы, проезды, ограждения опасных зон, места хранения и т.п.)	
12.	Стандартизированная работа	
	Уровень "1"	
12.1	Определены критические операции (с наибольшей трудоемкостью), требующие проведения стандартизированной работы. Составлен план проведения стандартизированной работы для повышения производительности труда.	
12.2	Проведена стандартизированная работа пилотных критических операций и разработаны стандартные операционные процедуры (стандарты выполнения работ).	
	Уровень "2"	
12.3	На всех критических операциях проведены мероприятия по стандартизации последовательности и лучшего времени выполнения работы, разработаны стандартные операционные процедуры (стандарты выполнения работ).	
12.4	Время цикла операций соответствует разработанным стандартам (выборочная проверка), отклонения от установленного Тц не превышают 20%.	
	Уровень "3"	
12.5	Проведена перебалансировка работы между операторами / внедрено многостаночное обслуживание, с результатом увеличения выработки.	
12.6	Стандарты выполнения операций на регулярной основе проверяются, пересматриваются в случае выявления отклонений фактических замеров от нормативных или внедрения улучшений.	
12.7	Стандартизированы основные технологические, периодические и вспомогательные операции.	
13.	Развитие персонала	
	Уровень "1"	
13.1	Визуализированы компетенции (практические навыки выполнения работ) сотрудников в потоке. Определены "узкие места" в компетенциях.	

№	Ключевой элемент ПС/ Требование	Оценка
	Уровень "2"	
	13.2 Осваиваются компетенции как внутри малых групп (бригада, участок), так и в смежных малых группах.	
	13.3 Составлен и реализуется план по развитию навыков с целью повышения взаимозаменяемости (выборочная проверка).	
	Уровень "3"	
	13.4 В матрицы компетенций и в план по развитию навыков включен вспомогательный персонал.	
14.	Эффективность ключевого оборудования	
	Уровень "1"	
	14.1 Утверждён перечень критичного оборудования в потоке.	
	14.2 Проведен расчет эффективности использования критичного оборудования (ОЕЕ). Определены наиболее значимые факторы снижения эффективности критичного оборудования.	
	Уровень "2"	
	14.3 Реализуются мероприятия по устранению наиболее значимых факторов снижения эффективности критичного оборудования.	
	14.4 Стандартизировано время плановых простоев критичного оборудования (переналадки, плановое обслуживание и т.п.)	
	Уровень "3"	
	14.5 Достигнута положительная динамика/стабильно высокий уровень показателей эффективности критичного оборудования.	
	14.6 Внедрены механизмы оперативного информирования и реагирования сервисных служб в случае возникновения внеплановых простоев.	
	14.7 Показатели эффективности критичного оборудования включены в состав информации в инфоцентре.	

3. ОЦЕНКА РАБОТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Методика оценки:

Производится оценка выполнения требований, определяющих информированность и вовлеченность сотрудников предприятия в реализацию программы повышения производительности труда (раздел 1 чек-листа). Если для подтверждения требования необходим опрос сотрудников, то данный опрос проводится выборочно (на усмотрение эксперта) в устной форме.

Компетенции по разделу 1 признаются достаточными при выполнении не менее 7 требований из 10 возможных.

Производится оценка выполнения требований, подтверждающих функционирование инструментов мотивации на предприятии (раздел 2 чек-листа).

Компетенции по разделу 2 признаются достаточными при выполнении не менее 4 требований из 6 возможных.

Производится оценка выполнения требований, подтверждающих применение проектного подхода к внедрению улучшений на предприятии (раздел 3 чек-листа). Для подтверждения требований, приведенных в пунктах 3.6 - 3.16, необходимо провести выборочный контроль реализованных/реализуемых проектов. Требование пункта с 3.6 по 3.16 считается выполненным при его выполнении не менее чем в 60% выборочно проверенных проектов.

Компетенции по разделу 3 признаются достаточными при выполнении не менее 10 требований из 16 возможных

Компетенции по управлению изменениями признаются достаточными при одновременном признании достаточности компетенций по всем разделам с 1 по 3.

Чек-лист оценки управления изменениями

№	Раздел/ Требование	Оценка
1.	Информирование и вовлеченность сотрудников	
1.1	Плакаты по программе размещены в офисных и производственных помещениях в достаточном количестве и размерах для помещений.	
1.2	В зонах ожидания (проходная, переговорные, приемные руководителей и т.д.) размещены печатные материалы по Национальному проекту повышения производительности труда (брошюры, памятки, лифлеты и т.д.).	
1.3	В внутренних СМИ предприятия* публикуются инфоповоды по программе согласно графику плана коммуникаций. * Печатные издания, online ресурсы, раздаточные материалы, которые доступны и охватывают всех сотрудников предприятия.	
1.4	Новости по программе выходят в рассылке/на стендах предприятия согласно графику плана коммуникаций.	
1.5	На инфоцентре программы повышения производительности труда размещены актуальные материалы: методики, брошюры, цепочки помощи, фото лучших сотрудников.	
1.6	8 из 10 опрошенных (для предприятий, реализующих программу более года) либо 5 из 10 опрошенных (для предприятий, реализующих программу менее года) знают базовые принципы и инструменты бережливого производства	
1.7	8 из 10 опрошенных (для предприятий, реализующих программу более года) либо 5 из 10 опрошенных (для предприятий, реализующих программу менее года) офисных сотрудников знают, где найти необходимые материалы по бережливому производству	
1.8	8 из 10 опрошенных (для предприятий, реализующих программу более года) либо 5 из 10 опрошенных (для предприятий, реализующих программу менее года) сотрудников производственных подразделений знают, где найти необходимые материалы по бережливому производству	
1.9	5 из 10 опрошенных сотрудников знают и используют инструменты бережливого производства в работе	
1.10	2 из 10 опрошенных сотрудников знают, используют и рекомендуют инструменты бережливого производства	

№	Раздел/ Требование	Оценка
2.	Инструменты мотивации (программы признания)	
2.1	Существуют общие рейтинги по программе повышения производительности труда (в разрезе ключевых подразделений).	
2.2	Информация о передовиках в реализации программы размещается на досках почета, инфостендах и в новостях предприятия.	
2.3	Существует практика благодарственных писем и грамот от лица генерального директора предприятия.	
2.4	Проводятся конкурсы проектов по улучшениям (проектов по оптимизации продуктовых потоков и обеспечивающих процессов), конкурсы на лучшую бригаду/смену: сроки проведения регламентированы, назначена комиссия, разработаны коммуникационные материалы, публичное награждение победителей проводит генеральный директор предприятия.	
2.5	Проводятся встречи активных сотрудников проекта с генеральным директором предприятия в рамках Дней информирования.	
2.6	Проводятся командообразующие мероприятия для участников рабочих групп проектов повышения производительности труда (проектов по оптимизации продуктовых потоков и обеспечивающих процессов).	
3.	Реализация проектного подхода к улучшениям	
3.1	Установлена ответственность за управление проектами и изменениями (создан проектный офис).	
3.2	Действует механизм инициирования проектов по улучшениям (по оптимизации продуктовых потоков и обеспечивающих процессов).	
3.3	Сроки реализации проектов по улучшениям, в среднем, 6 месяцев.	
3.4	Внедрены инструменты мониторинга реализации проектов по улучшениям. Все выявляемые отклонения по срокам/результатам (качеству) фиксируются. По выявляемым отклонениям принимаются корректирующие мероприятия.	
3.5	Существует база данных по реализованным проектам по улучшениям.	
3.6	При открытии проектов по улучшениям проводятся стартовые совещания рабочей группы (команды проекта), устанавливаются цели и распределяется ответственность за реализацию проекта.	
3.7	Разрабатываются паспорта проектов по улучшениям, устанавливающие процессы для улучшения, рамки проекта, состав вовлеченных лиц; описывающие проблемы текущего состояния процесса; устанавливающие цели и ключевые мероприятия проекта.	
3.8	Для анализа процесса применяется картирование текущего состояния процесса, определяются основные этапы процесса, их влияние на показатели процесса, выбранные в качестве целей проекта.	
3.9	В проектах по улучшению проводится мониторинг показателей процесса, выбранных в качестве целей проекта. Мониторинг должен обеспечить репрезентативность показателей процесса.	
3.10	В ходе мониторинга показателей процесса проводится анализ отклонений показателей (от целевого уровня) как в целом по процессу, так и по этапам процесса.	
3.11	По результатам анализа разрабатывается карта целевого состояния процесса, для этапов процесса устанавливаются такие показатели, которые в совокупности обеспечат достижение целей проекта.	
3.12	Мероприятия по достижению целевого состояния проходят защиту (согласование) и утверждаются руководством проекта (как правило, инициатором проекта).	
3.13	Все мероприятия (улучшения) документируются в виде плана-графика, детализированного до уровня задач конкретному исполнителю.	
3.14	Проводится оперативный контроль выполнения задач плана-графика. Ведется анализ отклонений. При возникновении отклонений разрабатываются дополнительные мероприятия, позволяющие снизить риск не достижения целей проекта.	
3.15	В ходе внедрения улучшений и после их внедрения проводится мониторинг показателей улучшенного процесса. Мониторинг должен обеспечить репрезентативность показателей процесса.	
3.16	После проведения мониторинга показателей улучшенного процесса проводится защита результатов проекта, определяется его успешность, делаются необходимые выводы. Прием результатов проекта проводится руководством проекта (как правило, инициатором проекта).	

4. ОЦЕНКА РАБОТ ПО ДЕКОМПОЗИЦИИ ЦЕЛЕЙ

Методика оценки:

Производится оценка выполнения требований, определяющих правильность построения дерева целей (раздел 1 чек-листа).

Компетенции по разделу 1 признаются достаточными при выполнении всех требований.

Производится оценка выполнения требований, определяющих правильность применения системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) в части разработки карт КПЭ (раздел 2 чек-листа). Для подтверждения требований, приведенных в пунктах 2.1 - 2.9 необходимо провести выборочный контроль карт КПЭ. Требование пунктов 2.1, 2.5 считаются выполненными при их выполнении во всех выборочно проверенных картах КПЭ. Требования остальных пунктов раздела 2 считаются выполненными при их выполнении не менее чем в 75% выборочно проверенных карт КПЭ.

Компетенции по разделу 2 признаются достаточными при выполнении всех требований.

Производится оценка выполнения требований, подтверждающих применение (раздел 3 чек-листа).

Компетенции по разделу 3 признаются достаточными при выполнении не менее 5 требований из 8 возможных.

Компетенции по декомпозиции целей признаются достаточными при одновременном признании достаточности компетенций по всем разделам с 1 по 3.

Чек-лист оценки декомпозиции целей

№	Раздел/ Требование	Оценка
1.	Дерево целей	
1.1	Дерево целей предприятия базируется на декомпозиции свободного операционного денежного потока и определяет экономический смысл деятельности	
1.2	Элементы дерева целей охватывают всю деятельность предприятия, но не дублируются	
1.3	Дерево целей подчиняется математической логике: показатель верхнего уровня в явном виде рассчитывается путем математических операций с показателями нижнего уровня	
1.4	Показатели в дереве целей отвечают критерию существенности (показатель составляет не менее оговоренного процента от показателя верхнего уровня)	
1.5	Декомпозиция в дереве целей доходит до уровня натуральных показателей и их удельных стоимостных множителей	
1.6	Дерево целей соответствует структуре управления предприятием и текущему/целевому распределению полномочий. Роли контролера показателя и ответственного за его достижение разделены	
1.7	Показатели нижнего уровня дополнительно декомпозируются до значений плановых/нормативных и отклонений от плана/норматива (нормы)	
1.8	Ответственность за показатели распределена явным и однозначным образом, соблюдается принцип «один показатель – один ответственный»	
1.9	Дерево целей является результатом командной работы высшего руководства предприятия.	
2.	Карты КПЭ	
2.1	Декомпозированные КПЭ установлены на основании Деревя целей предприятия	
2.2	Отсутствует дублирование показателей КПЭ (например, использование одновременно индикаторов и их компонентов)	
2.3	Общий вес командных КПЭ не должен превышать 30%.	
2.4	Целевые показатели соответствуют критериям SMART (являются конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными, определенными во времени), что закреплено в паспорте КПЭ – документе, детально описывающем принципы формирования и оценки каждого КПЭ.	
2.5	Целевые показатели руководителя соответствуют его полномочиям и зоне ответственности	
2.6	Количество декомпозированных и функциональных КПЭ не превышает 6 штук	
2.7	Карта КПЭ содержит не более 2 отсекающих и/или понижающих показателей	
2.8	Понижающие и отсекающие показатели относятся только к областям безопасности и охраны труда.	
2.9	Минимальный вес каждого показателя – 10%	

№	Раздел/ Требование	Оценка
3.	Информационные центры	
3.1	Организован и действует инфоцентр предприятия в целом	
3.2	Набор показателей инфоцентров определяется Деревом целей и охватывает процессы, влияющие на достижение задач подразделения / предприятия.	
3.3	Инфоцентры используются для проведения регулярных совещаний.	
3.4	В инфоцентрах размещена актуальная информация	
3.5	В инфоцентрах организована фиксация проблем, решений и контроль их статуса	
3.6	Организованы и действуют инфоцентры цехов/участков	
3.7	Организованы и действуют инфоцентры малых групп (смен, бригад и пр.)	
3.8	Реализованы информационные потоки между инфоцентрами разных уровней – проблемы снизу вверх, решения и задачи сверху вниз	

ДОГОВОР № _____
на оказание услуг по проведению оценки

г. Москва _____ «__» _____ 201_ г.
_____, именуемое в
дальнейшем «Заказчик»,
в лице _____, действующего на основании
_____, с одной стороны, и

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА»
(ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ)**, именуемая в дальнейшем «Исполнитель»,
в лице _____, действующего на основании
Устава/доверенности № от _____, с другой стороны, именуемые в дальнейшем Стороны, а по
отдельности - «Сторона», заключили настоящий Договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Исполнитель обязуется оказать услугу по проведению оценки деятельности Заказчика с целью определения возможности включения Заказчика в перечень консультантов Федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» (далее – Федерального проекта) и установления формата работы Заказчика в качестве консультанта Федерального проекта (далее – Услуга).

Результат оказания Услуги – отчет об оценке возможности включения Заказчика в перечень консультантов Федерального проекта и рекомендуемый формат работы Заказчика в Федеральном проекте.

1.2. Услуги оказываются Исполнителем в полном соответствии с требованиями технического задания (далее – ТЗ), являющегося неотъемлемой частью Договора (Приложение № 1).

1.3. Срок оказания Услуги с даты заключения Договора и по _____ включительно.

2. СУММА ДОГОВОРА И ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ

2.1. Стоимость Услуг Исполнителя, предусмотренных настоящим Договором, составляет _____ рублей, в том числе НДС (20%) – _____ рублей. Сумма НДС в выставляемых на оплату счетах указывается отдельной строкой. Стоимость Услуг включает в себя вознаграждение Исполнителя, все расходы, связанные с оказанием Услуг, (включая расходы на командирование работников Исполнителя к местам оказания Услуг по адресу нахождения Заказчика, обособленных подразделений Заказчика и иных мест оказания Услуг, налоги, сборы, другие обязательные платежи).

2.2. Оплата Услуг осуществляется путем 100 % предоплаты от стоимости Услуг, указанной в п. 2.1. Договора в течение 3 (трех) банковских дней с момента подписания Сторонами Договора на основании выставленного Исполнителем счета, путем перевода денежных средств на расчетный счет Исполнителя.

2.3. Датой оплаты считается дата поступления денежных средств на корреспондентский счёт банка Исполнителя.

2.4. Счета-фактуры на оказанные Услуги выставляются в соответствии с п. 3 ст. 168 НК РФ.

2.5. Платежные и расчетные документы оформляются в соответствии с разделом 10 Договора.

2.6. Оказанные Услуги оформляются актом об оказании Услуг (Приложение № 2 к Договору) и счетом-фактурой. По окончании оказания Услуг Исполнитель составляет и передает Заказчику отчет, указанный в п. 1.1. Договора и два экземпляра Акта об оказании Услуг (далее - Акт). Заказчик обязан подписать Акт и передать один экземпляр Акта Исполнителю в течение 5 (пяти) рабочих дней после его получения от Исполнителя, либо предоставить в этот срок Исполнителю письменные мотивированные возражения отказа подписать Акт. В случае если в указанный срок Заказчик не подписывает и/или не возвращает Исполнителю Акт, а также не представляет письменных мотивированных возражений отказа подписать Акт, Услуги считаются оказанными и Исполнитель вправе подписать Акт в одностороннем порядке.

3. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

3.1. Исполнитель обязан:

оказать Услуги в соответствии с утвержденным Заказчиком ТЗ и в предусмотренный Договором срок;

предоставлять Заказчику по его требованию документы, относящиеся к предмету Договора.

3.2. Заказчик обязан:

принять и оплатить оказанные Услуги в соответствии с п.1.1 Договора.

3.4. Стороны не вправе передавать свои права и обязанности по Договору третьей стороне без согласия другой Стороны, оформленному в письменной форме.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

4.1. За невыполнение и ненадлежащее выполнение обязательств по настоящему Договору Стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

4.2. В случае нарушения Исполнителем сроков оказания услуг, Заказчик вправе предъявить Исполнителю требование о выплате Заказчику неустойки, а Исполнитель обязан такое требование удовлетворить из расчёта 0,1% от стоимости просроченных услуг за каждый день просрочки.

4.3. В случае нарушения Заказчиком сроков оплаты оказанных услуг, Исполнитель вправе предъявить Заказчику требование об уплате Исполнителю неустойки, а Заказчик обязан такое требование удовлетворить из расчёта 0,1% от суммы просроченного платежа за каждый день просрочки.

5. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА

5.1. Договор вступает в силу с момента подписания Сторонами Договора и действует до полного исполнения Сторонами своих обязательств.

5.2. Стороны вправе в одностороннем порядке отказаться от исполнения Договора в случаях, определенных действующим законодательством, при условии направления письменного уведомления о данном намерении другой Стороне не позднее, чем за 10 дней до предполагаемого дня расторжения Договора.

6. ОБСТОЯТЕЛЬСТВА НЕПРЕОДОЛИМОЙ СИЛЫ (ФОРС-МАЖОР)

6.1. Стороны освобождаются от ответственности за полное или частичное неисполнение своих обязательств по Договору, если их неисполнение или частичное неисполнение явилось следствием обстоятельств непреодолимой силы.

6.2. Под обстоятельствами непреодолимой силы понимают такие обстоятельства,

которые возникли после заключения Договора в результате непредвиденных и непредотвратимых событий, неподвластных сторонам, включая, но не ограничиваясь: пожар, наводнение, землетрясение, другие стихийные бедствия, запрещение властей, террористический акт, экономические и политические санкции, введенные в отношении Российской Федерации и (или) ее резидентов, при условии, что эти обстоятельства оказывают воздействие на выполнение обязательств по Договору и подтверждены соответствующими уполномоченными органами, вступившими в силу нормативными актами органов власти.

6.3. Сторона, исполнению обязательств которой препятствует обстоятельство непреодолимой силы, обязана в течение 5 (Пяти) рабочих дней письменно информировать другую Сторону о случившемся и его причинах. Возникновение, длительность и (или) прекращение действия обстоятельства непреодолимой силы должно подтверждаться сертификатом (свидетельством), выданным компетентным органом государственной власти или Торгово-промышленной палатой Российской Федерации или субъекта Российской Федерации. Сторона, не уведомившая вторую сторону о возникновении обстоятельства непреодолимой силы в установленный срок, лишается права ссылаться на такое обстоятельство в дальнейшем.

6.4. Если по прекращении действия обстоятельства непреодолимой силы, по мнению Сторон, исполнение Договора может быть продолжено в порядке, действовавшем до возникновения обстоятельств непреодолимой силы, то срок исполнения обязательств по Договору продлевается соразмерно времени, которое необходимо для учета действия этих обстоятельств и их последствий.

6.5. В случае если обстоятельства непреодолимой силы действуют непрерывно в течение 3 (трех) месяцев, любая из Сторон вправе потребовать расторжения Договора.

7. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

9.1. Стороны Договора обязуются приложить все возможные усилия для урегулирования споров, относящихся к Договору, посредством переговоров.

В случае невозможности урегулирования спора в претензионном порядке, спор передается на рассмотрение Арбитражного суда г. Москвы.

9.5. Договор составлен в двух экземплярах, идентичных по содержанию и имеющих одинаковую юридическую силу, по одному экземпляру для каждой из Сторон.

9.6. Стороны допускают подписание документов, за исключением Договора и дополнительных соглашений к нему, с использованием факсимильного воспроизведения подписей в пределах полномочий должностных лиц. Подписание документов допускается в следующих случаях:

- при проведении между Сторонами деловой переписки;
- при проведении счетов на оплату.

Стороны договорились о том, что документы, за исключением Договора и дополнительных соглашений к нему, подписанные уполномоченными лицами, заверенные печатью и переданные противоположной стороне посредством факсимильной связи признаются сторонами полноценными юридическими документами. Стороны обязуются предоставить оригиналы указанных документов противоположной стороне в течение 30 дней, с момента их подписания.

9.7. Стороны выражают согласие на обработку персональных данных, предоставленных в рамках настоящего Договора, и их распространение третьим лицам, если такое распространение обусловлено самим Договором и (или) требованиями действующего законодательства.

9.8. Неотъемлемой частью Договора являются:

- Приложение № 1 (Техническое задание);
- Приложение № 2 (Акт об оказании Услуг – форма).

10. БАНКОВСКИЕ РЕКВИЗИТЫ И ПОДПИСИ СТОРОН

Заказчик:

Исполнитель:

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА»**

Место нахождения: 115230, г. Москва, 1-й Нагатинский проезд, д 10, стр. 1

Почтовый адрес: 123022, г. Москва, ул.

Сергея Макеева, д.13

ОГРН: 1177700023137

ИНН: 7724426759

КПП: 772401001

Банковские реквизиты:

расчетный счет

№ 40703810201850000053 в АО "АЛЬФА-БАНК" (ИНН 7728168971, ОГРН 1027700067328, БИК 044525593

корреспондентский счет №

30101810200000000593 в ГУ БАНКА
РОССИИ ПО ЦФО

М.П.

М.П.

Техническое задание

№	Содержание
1	Исполнитель проводит оценку компетенций Заказчика в области обучения. С этой целью Исполнитель проводит: - анализ подтверждающих проведение обучения документов, проверку рекомендаций, представленных Заказчиком; - оценку проведения Заказчиком тренинга (наблюдение), интервью с тренерами, оценку экспертных знаний, анализ резюме. - оценку результатов реализации Заказчиком мероприятий по обучению персонала и подготовки тренеров. Оценка проводится по утвержденной методике, с заполнением чек-листа. - анализ методических материалов Заказчика по программам обучения и делает вывод о возможности применения методик Заказчика или необходимости их доработки для оказания в полном объеме услуг и с должным уровнем качества в рамках Федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»
2	Исполнитель проводит оценку компетенций Заказчика по оптимизации производственных потоков. С этой целью Исполнитель проводит: - анализ подтверждающих компетенции и опыт документов (сертификатов, дипломов, копий договоров о выполнении работ, оказании услуг, копии актов выполненных работ, отчетов о реализации мероприятий и пр.); - оценку наличия ключевых элементов производственной системы в производственном потоке, предложенным Заказчиком для демонстрации подходов и достигнутых результатов. Оценка проводится по утвержденной методике, с заполнением чек-листа; - анализ методических материалов Заказчика по оптимизации производственных потоков и делает вывод о возможности применения методик Заказчика или необходимости их доработки для оказания в полном объеме услуг и с должным уровнем качества в рамках Федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях».
3	Исполнитель проводит оценку компетенций Заказчика по декомпозиции целей, управлению изменениями. С этой целью Исполнитель проводит: - анализ подтверждающих компетенции и опыт документов (сертификатов, дипломов, копий договоров о выполнении работ, оказании услуг, копии актов выполненных работ, отчетов о реализации мероприятий и пр.); - оценку результатов реализации Заказчиком мероприятий в области управления изменениями, в области декомпозиции целей. Оценка проводится по утвержденной методике, с заполнением чек-листов. - анализ методических материалов Заказчика по декомпозиции целей, управлению изменениями и делает вывод о возможности применения методик Заказчика или необходимости их доработки для оказания в полном объеме услуг и с должным уровнем качества в рамках Федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»
4	Исполнитель проводит оценку ресурсов Заказчика для соответствия заявленному формату работы Заказчика в качестве консультанта Федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» и делает вывод о достаточности ресурсов или необходимости изменения формата работы.
5	Исполнитель оформляет заключение по результатам оценки Заказчика и направляет один утвержденный экземпляр в адрес Заказчика.

Заказчик

Исполнитель

М.П.

М.П.

Приложение № 2
к Договору
№ _____ от _____ 20__ г.
на оказание услуг

Форма
АКТ № _____
об оказании Услуг

_____ дата составления акта
Мы, нижеподписавшиеся, _____, в лице
_____, действующего на основании _____, с одной
стороны, и представитель
ФЕДЕРАЛЬНОГО ЦЕНТРА КОМПЕТЕНЦИЙ _____
_____, действующий на основании _____

_____ должность _____ фамилия, инициалы
номер доверенности
от _____, с другой стороны, составили настоящий акт о том, что по договору
№ _____ от _____
_____ дата доверенности

в _____ месяце 201__ г. **ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ** выполнил
(оказал), а _____ приняла следующие работы (услуги):

Валюта: Российский рубль

№ п/п	Наименование работ (услуг)	Ед. изм.	Количество	Цена	Сумма	Ставка НДС, %	Сумма НДС	Всего с НДС
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1								
	Всего							

Работа (услуга) выполнена (оказана) в срок, в полном объеме, с надлежащим качеством, в полном соответствии с вышеуказанным договором.

_____ подпись _____ фамилия, инициалы

Уполномоченный представитель **ФЕДЕРАЛЬНОГО ЦЕНТРА КОМПЕТЕНЦИЙ**

_____ подпись _____ фамилия, инициалы

Лист 1 из 1
Сч/ф № _____

Форма согласована

Заказчик

Исполнитель

М.П.

М.П.

СМЕТА ЗАТРАТ НА ОКАЗАНИЕ УСЛУГ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ОЦЕНКИ

п/п	Наименование статьи	Показатели для расчета	Итого, руб.
1.	Всего затраты на ФОТ включая налоги и страховые взносы, в том числе:		102 793
1.1.	Затраты на ФОТ специалистов, проводящих оценку	6,5 чел.дней*	78 950
1.2.	Страховые взносы	30,20%	23 843
2.	Командировочные расходы		62 700
3.	Накладные расходы	50% от ФОТ	39 475
4.	Итого себестоимость		204 968
5.	Прибыль	10%	20 497
6.	Стоимость (без НДС)		225 465
7.	НДС	20%	45 093
8.	Стоимость с НДС		270 558

* Расшифровка трудозатрат:

0,5 чел.дня проведение входной экспертизы Заявки;

3,0 чел.дня проведение очной оценки;

3,0 чел.дня оформление заключения о результатах оценки.

Трудоёмкость может быть скорректирована в зависимости от предложений Заявителя по формату участия в Федеральном проекте.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ О РЕЗУЛЬТАТАХ ОЦЕНКИ КОНСУЛЬТАНТА

Подготовка и выдача заключения осуществляется по заявке Заявителя от ____ . ____ . ____ № _____ для оценки Заявителя и определения возможности дальнейшего его взаимодействия с предприятиями-участниками Федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» в качестве Консультанта.

При обращении в ФЦК с заявкой на подготовку и выдачу заключения Заявитель гарантировал полноту, истинность, подлинность и достоверность всей представленной им информации и документов, а также свою ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации за искажение и неполноту такой информации, подлог и/или фальсификацию документов.

В связи с предоставленными гарантиями Заявителя ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ при подготовке своего заключения основывался исключительно на представленных Заявителем информации и документах, не подвергая сомнению их истинность, подлинность и достоверность.

Заключение подготовлено по состоянию на «__» _____ 20__ г. (дата проведения оценки). Информация и документы, датированные после указанной даты, ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЦЕНТРОМ КОМПЕТЕНЦИЙ не исследовались, не оценивались и при подготовке заключения не учитывались.

1		Сведения о Заявителе
1.1	Наименование организации Заявителя	<i>Указать полное юридическое наименование организации</i>
1.2	ИНН	<i>Указать ИНН организации</i>
1.3	Предложения по формату работы Заявителя в качестве консультанта	<i>Указать предложенный Заявителем формат работы</i>
1.4	Производственный поток, предложенный Заявителем в качестве объекта оценки компетенций	<i>Указать наименование организации и производственного потока, который выступает предметом оценки.</i>
2		Сведения о критериях оценки и выводах экспертизы
	Наименование критерия оценки	Требования к содержанию вывода экспертизы
2.1	Оценка тренерских компетенций	<i>Подтвердить соответствие ресурсов Заявителя предложенному формату работы Заявителя в качестве консультанта Федерального проекта. Подтвердить свободное знание инструментов бережливого производства, опыт работы на производстве – не менее 5 лет, опыт участия в рабочей группе проектов – не менее 5-ти проектов, дополнительное образование/подготовка в области проведения тренингов, опыт проведения тренингов по бережливому производству – не менее 2-х лет.</i>

2.2	Оценка компетенций по оптимизации производственных потоков	<i>Подтвердить соответствие ресурсов Заявителя предложенному формату работы Заявителя в качестве консультанта Федерального проекта. Подтвердить достижение производственным потоком общей суммы не менее 21 балла в целом по всем критериям.</i>
2.3	Оценка компетенций по декомпозиции целей, управлению изменениями	<i>Подтвердить соответствие ресурсов Заявителя предложенному формату работы Заявителя в качестве консультанта Федерального проекта; соответствие программ обучения, методик консультанта подходам, применяемым ФЦК при осуществлении поддержки предприятиям-участникам.</i>
3.	Заключение по результатам оценки	
<p><i>Указать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Подтверждено / не подтверждено наличие ресурсов Заявителя, достаточных для осуществления предложенного формата работы Заявителя в качестве консультанта Федерального проекта;</i> - <i>Подтверждена / не подтверждена достаточность уровня компетенций Заявителем по направлениям оказания экспертной поддержки предприятий-участников в рамках предложенного формата работы Заявителя в качестве консультанта Федерального проекта;</i> - <i>Решение о включении Заявителя в перечень консультантов Федерального проекта и формат работы Заявителя в качестве консультанта Федерального проекта, согласованный ФЦК.</i> <p><i>Приложения:</i> <i>Заполненные чек-листы по результатам проведенной оценки.</i></p>		
4.	Информация о специалистах, проводивших оценку	
	ФИО, организация, должность	Личная подпись

Должность

подпись

И.О. Фамилия

Подходы к определению стоимости услуг по оказанию поддержки реализации программы повышения производительности труда в рамках реализации Федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»

1. Оплата труда

1.1. Трудоемкость выполнения работ, форма поддержки (необходимость командировок):

№	Направление поддержки	Трудо-емкость, чел.дней	Рекомендации по форме оказания поддержки
1	Декомпозиция целей	6	Общий срок поддержки (период, в течение которого исполнитель оказывает услуги предприятию) – не менее 6 месяцев. Дистанционная поддержка – 4 чел.дня; 2 визита на предприятие – 2 чел.дня.
2	Оптимизация продуктовых потоков и обеспечивающих процессов	126	Форма поддержки – работа непосредственно на предприятии. Общий срок поддержки – не менее 6 месяцев. Рекомендуемое распределение трудозатрат: в 1-3 месяц – 96 чел.дней, в 4-6 месяц – 30 чел.дней
3	Обучение персонала предприятий, подготовка тренеров предприятий, в т.ч.:	18,5	Общий срок поддержки – не менее 6 месяцев.
3.1	Декомпозиция целей	1	Централизованное обучение группы предприятий в регионе (вызов на учебную базу исполнителя услуг). Аудитория: 4-6 сотрудников предприятия
3.2	Эффективный инфоцентр	1	Централизованное обучение группы предприятий в регионе (вызов на учебную базу исполнителя услуг). Аудитория: 4-6 сотрудников предприятия
3.3	Базовый курс «Бережливое производство»	1	Обучение на предприятии. Аудитория: 12-15 сотрудников предприятия
3.4	Методика реализация проекта по оптимизации продуктового потока/процесса	1	Обучение на предприятии. Аудитория: 12-15 сотрудников предприятия
3.5	Картирование	0,5	Обучение на предприятии. Аудитория: 12-15 сотрудников предприятия
3.6	Система 5С	0,5	Обучение на предприятии. Аудитория: 12-15 сотрудников предприятия
3.7	Методика решения проблем	1	Обучение на предприятии. Аудитория: 12-15 сотрудников предприятия
3.8	Производственный анализ	1	Обучение на предприятии. Аудитория: 12-15 сотрудников

			предприятия
3.9	Быстрая переналадка	0,5	Обучение на предприятии. Аудитория: 12-15 сотрудников предприятия
3.10	Стандартизированная работа	1	Обучение на предприятии. Аудитория: 12-15 сотрудников предприятия
3.11	Отбор кандидатов на внутренних тренеров предприятия (сканирование)	1	Централизованный отбор для группы предприятий в регионе (вызов на учебную базу исполнителя услуг). Аудитория (участники отбора): 2 сотрудника предприятия
3.12	Методическая передача программ (проведение 6 программ: Базовый курс, Методика реализации проекта, 5С, Картирование, СР, на выбор: Быстрая переналадка/ Производственный анализ/ Методика решения проблем), специализированный тренинг тренеров	6	Централизованное обучение группы предприятий в регионе (вызов на учебную базу исполнителя услуг). Аудитория: 2 сотрудника предприятия
3.13	Сертификация внутренних тренеров	3	Централизованная сертификация группы предприятий в регионе (вызов на учебную базу исполнителя услуг). Аудитория: 2 сотрудника предприятия
4	Управление изменениями	16	Форма поддержки – работа непосредственно на предприятии. Общий срок поддержки – 36 месяцев. Рекомендуемое распределение трудозатрат: в 1-6 месяц – 6 чел.дней (1 визит ежемесячно), в 7-36 месяц – 10 чел.дней (1 визит ежеквартально)

1.2. Фонд оплаты труда определяется на основе тарифной ставки специалистов, оказывающих поддержку, и согласовывается заказчиком. Диапазон заработной платы специалистов, оказывающих поддержку зависит от региона, уровня компании исполнителя и составляет от 80 до 250 тыс.руб. в месяц.

2. Накладные расходы составляют до 50% от фонда оплаты труда.

3. Командировочные расходы согласовываются заказчиком на основе лимитов:

3.1. Стоимость билетов (туда-обратно) не более 15 000 руб. на 1 сотрудника (по согласованию с заказчиком могут быть сделаны отдельные исключения для удаленных регионов);

3.2. Проживание в гостинице не более 4 500 руб. на 1 сотрудника в сутки;

3.3. Суточные не более 700 руб. на 1 сотрудника в сутки.

4. Рентабельность составляет до 5% от общей себестоимости услуг и согласовывается заказчиком.

Положения, обязательные к включению в Контракт о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федерального и регионального проектов «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» между Субъектом РФ, предприятием-участником и рекомендованным консультантом Федерального проекта

Предмет Контракта

В рамках реализации Контракта (наименование регионального органа исполнительной власти), осуществляющий от имени (наименование субъекта Российской Федерации) управление региональным проектом «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях», определило состав мероприятий, реализуемых при поддержке (наименование организации консультанта) (далее – Консультант) на предприятии-участнике национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» (наименование организации участника национального проекта) (далее – Предприятие). Состав мероприятий, приведен в приложении __ к настоящему Контракту.

Условия сотрудничества

Консультант совместно с Предприятием участвует в проведении мероприятий собственными силами без привлечения по договорам третьих лиц.

Консультант оказывает методологическую, консультационную и информационную поддержку при разработке и реализации мероприятий национального проекта на Предприятии на основе подходов и методик, рекомендованных АВТОНОМНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА».

Консультант и Предприятие обеспечивают возможность АВТОНОМНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА» проведения выборочного контроля качества реализации мероприятий, выполненных Консультантом на Предприятии в рамках настоящего Контракта.

Министерство имеет право на односторонний отказ от исполнения Контракта в соответствии в случае нарушения Консультантом условий Контракта.

Протокол выполнения мероприятий

По итогам проведения мероприятий по Контракту в полном объеме/в части (в случае расторжения Контракта) Консультант формирует Протокол выполнения мероприятий, составленный в двух экземплярах (2 экземпляра Протокола предоставляются Предприятию не позднее 2 (второго) числа месяца, следующего за месяцем фактического окончания проведения Мероприятий) по форме приложения __.

В Протоколе указываются результаты Мероприятий.

Предприятие в течение 3 (трех) рабочих дней со дня получения Протокола подписывает его и один экземпляр подписанного Протокола возвращает Консультанту (в случае замечаний Предприятия к Протоколу, Протокол подписывается Предприятием с приложением к нему письменных разногласий Предприятия).

Конфиденциальность

Консультант не вправе раскрывать конфиденциальную информацию, полученную от другой Стороны в рамках Контракта и обеспечивает хранение конфиденциальной информации, исключая доступ к такой информации третьих лиц, как в полном объеме, так и частично.

К конфиденциальной информации относится информация ФЕДЕРАЛЬНОГО ЦЕНТРА КОМПЕТЕНЦИЙ: финансовая, организационная, научная, обучающая, методическая, методологическая, в том числе: научные методики, разработки (новые решения, знания, технологии, подходы, системы, инструкции и др.) и обучающие программы (презентации, брошюры, рабочие тетради, и др.) в области программ и методик повышения производительности труда на предприятии, управленческого консалтинга, сведения о бизнес-планах, финансовых операциях, партнерах, рыночной стратегии и т.п.

МЕРОПРИЯТИЯ

	Наименование мероприятия	Результат мероприятия
1.	ДЕКОМПОЗИЦИЯ ЦЕЛЕЙ	
1.1.	Определение Предприятием значений своих бизнес-показателей.	Предприятие определило значение своих бизнес-показателей. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
1.2.	Разработка Предприятием дерева целей на текущий год.	Предприятие разработало дерево целей на текущий год. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
1.3.	Утверждение Предприятием КПЭ своих руководителей на текущий год/утверждение Предприятием ответственных лиц за исполнение целевых показателей.	Предприятие утвердило КПЭ своих руководителей на текущий год; ответственных лиц за исполнение целевых показателей. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
1.4.	Внедрение Предприятием информационного центра генерального директора.	Предприятие внедрило информационный центр генерального директора. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
1.5.	Внедрение Предприятием информационных центров цехов/подразделений оптимизируемых продуктовых потоков/процессов.	Предприятие внедрило информационные центры цехов/подразделений оптимизируемых продуктовых потоков/процессов. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
1.6.	Внедрение Предприятием стендов визуального управления бригад/малых групп в оптимизируемых продуктовых потоках / процессах.	Предприятие внедрило стенды визуального управления бригад/малых групп в оптимизируемых продуктовых потоках / процессах. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
2.	ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОДУКТОВЫХ ПОТОКОВ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ПРОЦЕССОВ	
2.1.	Выбор продуктового потока/потоков с целью создания потока образца Предприятия.	Обязательное условие проведения мероприятия: - Предприятие обеспечило безопасный и беспрепятственный обход и оценку Предприятия экспертами КОНСУЛЬТАНТА; - Предприятие обеспечило экспертов КОНСУЛЬТАНТА документами, содержащими основные характеристики продуктовых потоков (по усмотрению экспертов КОНСУЛЬТАНТА). КОНСУЛЬТАНТ выбрал продуктовый поток/потоки с целью создания потока образца Предприятия в целях дальнейшей оптимизации.
2.2.	Внедрение Предприятием производственного анализа в продуктовых потоке/потоках.	Предприятие внедрило производственный анализ в продуктовых потоках с целью выявления проблем в таких продуктовых потоках. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение
2.3.	Картирование продуктовых потоков Предприятия, выявление проблем.	Предприятие разработало карты продуктовых потоков (выбранных КОНСУЛЬТАНТОМ) для анализа их текущего состояния и выявления потерь в таких продуктовых потоках. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.

2.4.	Открытие Предприятием проектов по развитию продуктовых потоков для достижения целей Предприятия.	Предприятие открыло пилотный проект по развитию (оптимизации) продуктовых потоков и установило амбициозные цели по всем параметрам данных потоков. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
2.5.	Разработка Предприятием планов развития продуктовых потоков (комплект документов).	Предприятие разработало планы развития продуктового потока/потоков с целью создания потока образца (комплект документов): - карта потока текущего состояния на начало проекта; - карта потока идеального состояния; - карта потока целевого состояния на окончание проекта; - план мероприятий по достижению целевого состояния. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
2.6.	Анализ достижения целей в продуктовых потоках Предприятия. Признание потока образцом для Предприятия.	Предприятие провело анализ достижения целей. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение и признал поток образцом для Предприятия.
2.7.	Открытие проектов по развитию продуктовых потоков на следующее полугодие.	Предприятие открыло проекты по развитию продуктовых потоков на следующее полугодие. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
2.8.	Создание эталонного производственного участка в продуктивном потоке образце	Предприятие реализовало мероприятия по созданию эталонного производственного участка в продуктивном потоке образце. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
2.9.	Открытие и реализация проектов по развитию обеспечивающих, вспомогательных и офисных процессов, направленных на достижение целей Предприятия.	Предприятие открыло проекты по оптимизации продуктовых процессов, вспомогательных и обеспечивающих (офисных) процессов. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
3.	ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ, ПОДГОТОВКА ТРЕНЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЙ	
3.1.	Стартовое обучение по курсам: 1) «Базовый курс по производственной системе». Программа направлена на изучение применения инструментов производственной системы, которые позволяют минимизировать потери и повысить эффективность текущей деятельности. 2) «Методика реализации проекта по оптимизации продуктового потока/процесса». Программа обучения направлена на изучение основных фаз и этапов реализации проекта по оптимизации продуктового потока/процесса. Фаза 1: «Открытие и подготовка проекта» Фаза 2: «Диагностика и целевое состояние»	Обязательное условие проведения мероприятия: Предприятие обеспечило участие в обучении его работников из целевой аудитории. КОНСУЛЬТАНТ организовал и провел специализированные тренинги, тестирования работников Предприятия по вопросам повышения производительности труда и поддержки занятости по курсам: 1) «Базовый курс по производственной системе». 2) «Методика реализации проекта по оптимизации продуктового потока/процесса».

	<p>Фаза 3: «Внедрение улучшений» Фаза 4: «Закрепление результатов и закрытие проекта» Целевая аудитория: участники рабочей группы.</p>	
3.2.	<p>Обучение работников Предприятия по курсу «Декомпозиция целей». <u>Целевая аудитория:</u> генеральный директор, заместители генерального директора. В рамках программы участники отработывают навык постановки целей и задач в операционной деятельности, изучение типовых методов декомпозиции целей, значение X-матрицы как инструмента планирования.</p>	<p>Обязательное условие проведения мероприятия: Предприятие обеспечило участие в обучении его работников из целевой аудитории. КОНСУЛЬТАНТ организовал и провел специализированные тренинги работников Предприятия по вопросам повышения производительности труда и поддержки занятости по курсу «Декомпозиция целей».</p>
3.3.	<p>Обучение работников Предприятия по курсу «Эффективный информационный центр (ИЦ)». <u>Целевая аудитория:</u> генеральный директор, заместители генерального директора, руководитель проектного офиса, руководитель рабочей группы, лица, ответственные за формирование ИЦ. Темы программы: что такое ИЦ, из каких основных блоков состоит ИЦ, какие задачи помогает решать ИЦ, особенности ИЦ разного уровня управления.</p>	<p>Обязательное условие проведения мероприятия: Предприятие обеспечило участие в обучении двух его работников из целевой аудитории. КОНСУЛЬТАНТ организовал и провел специализированные тренинги, тестирования двух работников Предприятия по вопросам повышения производительности труда и поддержки занятости по курсу «Эффективный информационный центр (ИЦ)».</p>
3.4.	<p>Отбор кандидатов на внутренних тренеров – работников Предприятия. <u>Целевая аудитория:</u> участники рабочей группы.</p>	<p>Обязательное условие проведения мероприятия: Предприятие предоставило кандидатов из целевой аудитории, которые соответствуют требованиям КОНСУЛЬТАНТА по отбору внутренних тренеров. КОНСУЛЬТАНТ провел отбор кандидатов на внутренних тренеров – работников Предприятия для участия в программах: 1) «Базовый курс по производственной системе». 2) «Методика реализации проекта по оптимизации продуктового потока/процесса».</p>
3.5.	<p>Методическая подготовка, передача программ, тренинг тренеров с последующей сертификацией на право проведения программ внутренних тренеров – работников Предприятия. <u>Целевая аудитория:</u> участники рабочей группы, отобранные для данного мероприятия в рамках предыдущего мероприятия.</p>	<p>Обязательное условие проведения мероприятия: Предприятие обеспечило участие в методической подготовке, передаче программ, тренинге тренеров и последующей сертификации его работников из целевой аудитории. КОНСУЛЬТАНТ организовал и провел методическую подготовку, передачу программ, тренинг тренеров и сертификацию внутренних тренеров – работников Предприятия по программам: Базовый курс, Методика реализации проекта, 5С, Картирование, СР + на выбор: СМЕР/Производственный анализ/Методика решения проблем</p>

3.6.	«Площадочное обучение» для рабочей группы проекта. <u>Целевая аудитория:</u> участники рабочей группы. Программа направлена на формирования навыка применения инструментов бережливого производства. Ключевые темы обучения: стандартизированная работа, картирование материальных и информационных потоков, методика решения проблем.	Обязательное условие проведения мероприятия: Предприятие обеспечило участие в обучении его работников из целевой аудитории. КОНСУЛЬТАНТ организовал и провел «Площадочное обучение» для рабочей группы проекта
3.7.	Обучение работников Предприятия другим методам повышения эффективности производства.	Обязательное условие проведения мероприятия: Предприятие обеспечило участие в обучении его работников из целевой аудитории, определенной КОНСУЛЬТАНТОМ. КОНСУЛЬТАНТ организовал и провел обучение работников Предприятия (по запросу Предприятия или инициативе КОНСУЛЬТАНТА).
4.	УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ	
4.1.	Диагностика предприятия на готовность к изменениям	Предприятие обеспечило проведение диагностики. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
4.2.	Разработка планов коммуникации и мотивации по программе повышения производительности труда на предприятии	Предприятие разработало и утвердило план коммуникации и мотивации. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
4.3.	Консультационная поддержка в процессе реализации планов мотивации и коммуникации.	Предприятие обеспечило условия для осуществления консультационной поддержки в процессе реализации планов мотивации и коммуникации. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
4.4.	Обеспечение реализации плана по поддержке дальнейшей мотивации и коммуникации.	Предприятие обеспечило реализацию мероприятий, направленных на поддержку дальнейших мотивации и коммуникации. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
	Реализация проектного подхода к улучшениям	
4.5.	Создание Предприятием проектного офиса.	Предприятие создало проектный офис. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
4.6.	Внедрение Предприятием методики реализации проектов.	Предприятие внедрило методику реализации проектов. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.
4.7.	Организация Предприятием мониторинга реализации проектов.	Предприятие организовало мониторинг реализации проектов. КОНСУЛЬТАНТ обеспечил Предприятию поддержку и сопровождение.

от Предприятия:

от КОНСУЛЬТАНТА:

_____ / _____ /

М.П.

«__» _____ 20__ г.

_____ / _____ /

М.П.

«__» _____ 20__ г.

Протокол выполнения мероприятий

(место подписания)

«___» _____ 20__ г.

Между _____ (Субъект РФ), _____ (Предприятие) и _____ (Консультант) заключен контракт сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федерального и регионального проектов «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» от «___» _____ 20__ г. (Контракт).

В рамках Контракта в период с «___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г. успешно реализованы мероприятия, указанные в Приложении к настоящему Протоколу:

Выполненные мероприятия позволили достичь следующих результатов оптимизации производственного потока _____:

1. Сокращение времени протекания процесса с ____ до _____;
2. Сокращение запасов в потоке с ____ до _____;
3. Повышение производительности труда (выработки) в потоке с ____ до _____;
4. *прочее.*

В рамках реализации Контракта Предприятием открыты проекты и установлены следующие цели:

	Проект по оптимизации продуктового потока/ процесса	Время протекания процесса изготовления продукции, час (мин.)	Запасы незавершенного производства, кг (шт, и др.)	Выработка продукции на одного сотрудника в потоке Шт./ 1 чел в смену	Брак, %
1.					

В рамках реализации Контракта Предприятием открыты проекты в обеспечивающих, (вспомогательных, офисных процессах) и установлены следующие цели:

	Проект по оптимизации процесса	Время протекания процесса, час (мин.)	Дополнительный показатель
1.			

Консультант и Предприятие пришли к единому мнению, что мероприятия, реализованные

согласно приложению _ к настоящему протоколу, и запланированные в рамках реализации дополнительных проектов, реализуемых Предприятием самостоятельно, в том числе указанных выше, позволят повысить производительность труда на x% к базовому году и на y% к 3 году участия Предприятия в федеральной и региональной программах повышения производительности труда.

От _____

Генеральный директор

От Консультанта

	Наименование мероприятия	Результат мероприятия
1.	ДЕКОМПОЗИЦИЯ ЦЕЛЕЙ	
1.1.	Определение Предприятием значений своих бизнес-показателей.	
1.2.	Разработка Предприятием дерева целей на текущий год.	
1.3.	Утверждение Предприятием КПЭ своих руководителей на текущий год/утверждение Предприятием ответственных лиц за исполнение целевых показателей.	
1.4.	Внедрение Предприятием информационного центра генерального директора.	
1.5.	Внедрение Предприятием информационных центров цехов/подразделений оптимизируемых продуктовых потоков/процессов.	
1.6.	Внедрение Предприятием стендов визуального управления бригад/малых групп в оптимизируемых продуктовых потоках / процессах.	
2.	ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОДУКТОВЫХ ПОТОКОВ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ПРОЦЕССОВ	
2.1.	Выбор продуктового потока/потоков с целью создания потока образца Предприятия.	
2.2.	Внедрение Предприятием производственного анализа в продуктовых потоке/потоках.	
2.3.	Картирование продуктовых потоков Предприятия, выявление проблем.	
2.4.	Открытие Предприятием проектов по развитию продуктовых потоков для достижения целей Предприятия.	
2.5.	Разработка Предприятием планов развития продуктовых потоков (комплект документов).	
2.6.	Анализ достижения целей в продуктовых потоках Предприятия. Признание потока образцом для Предприятия.	
2.7.	Открытие проектов по развитию продуктовых потоков на следующее полугодие.	
2.8.	Создание эталонного производственного участка в продуктивном потоке образце	
2.9.	Открытие и реализация проектов по развитию обеспечивающих, вспомогательных и офисных процессов, направленных на достижение целей Предприятия.	

3.	ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ, ПОДГОТОВКА ТРЕНЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЙ	
3.1.	<p>Стартовое обучение по курсам:</p> <p>1) «Базовый курс по производственной системе».</p> <p>Программа направлена на изучение применения инструментов производственной системы, которые позволяют минимизировать потери и повысить эффективность текущей деятельности.</p> <p>2) «Методика реализации проекта по оптимизации продуктового потока/процесса».</p> <p>Программа обучения направлена на изучение основных фаз и этапов реализации проекта по оптимизации продуктового потока/процесса.</p> <p>Фаза 1: «Открытие и подготовка проекта»</p> <p>Фаза 2: «Диагностика и целевое состояние»</p> <p>Фаза 3: «Внедрение улучшений»</p> <p>Фаза 4: «Закрепление результатов и закрытие проекта»</p> <p>Целевая аудитория: участники рабочей группы.</p>	
3.2.	<p>Обучение работников Предприятия по курсу «Декомпозиция целей».</p> <p><u>Целевая аудитория:</u> генеральный директор, заместители генерального директора.</p> <p>В рамках программы участники отрабатывают навык постановки целей и задач в операционной деятельности, изучение типовых методов декомпозиции целей, значение X-матрицы как инструмента планирования.</p>	
3.3.	<p>Обучение работников Предприятия по курсу «Эффективный информационный центр (ИЦ)».</p> <p><u>Целевая аудитория:</u> генеральный директор, заместители генерального директора, руководитель проектного офиса, руководитель рабочей группы, лица, ответственные за формирование ИЦ.</p> <p>Темы программы: что такое ИЦ, из каких основных блоков состоит ИЦ, какие задачи помогает решать ИЦ, особенности ИЦ разного уровня управления.</p>	
3.4.	<p>Отбор кандидатов на внутренних тренеров – работников Предприятия.</p> <p><u>Целевая аудитория:</u> участники рабочей группы.</p>	
3.5.	<p>Методическая подготовка, передача программ, тренинг тренеров с последующей сертификацией на право проведения программ внутренних тренеров – работников Предприятия.</p> <p><u>Целевая аудитория:</u> участники рабочей группы, отобранные для данного мероприятия в рамках предыдущего мероприятия .</p>	
3.6.	<p>«Площадочное обучение» для руководителей Предприятия.</p> <p><u>Целевая аудитория:</u> участники рабочей группы.</p> <p>Программа направлена на формирования навыка применения инструментов бережливого производства. Ключевые темы обучения:</p>	

	стандартизированная работа, картирование материальных и информационных потоков, методика решения проблем.	
3.7.	Обучение работников Предприятия другим методам повышения эффективности производства.	
4.	УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ	
4.1.	Диагностика предприятия на готовность к изменениям	
4.2.	Разработка планов коммуникации и мотивации по программе повышения производительности труда на предприятии	
4.3.	Консультационная поддержка в процессе реализации планов мотивации и коммуникации.	
4.4.	Обеспечение реализации плана по поддержке дальнейшей мотивации и коммуникации.	
	Реализация проектного подхода	
4.5.	Создание Предприятием проектного офиса.	
4.6.	Внедрение Предприятием методики реализации проектов.	
4.7.	Организация Предприятием мониторинга реализации проектов.	

от Предприятия:

от КОНСУЛЬТАНТА:

_____ / _____ /

_____ / _____ /

М.П.

М.П.

« ___ » _____ 20__ г.

« ___ » _____ 20__ г.