


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)

СОГЛАСОВАНО
Проректор по качеству
и дополнительному образованию



В.А. Шаповалов
«29» 04 2022 г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор
Центра бережливых компетенций

 М.Л. Назаренко
«29» 04 2022 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
ПАРТНЕРСКАЯ ПРОВЕРКА КАЧЕСТВА ОБРАЗЦА.
МОДУЛЬ «СКВОЗНЫЕ ПОТОКИ»**

Белгород, 2022

Центр бережливых компетенций

УТВЕРЖДАЮ

Директор

Центра бережливых компетенций



М.Л.Назаренко

«22» 04 2022 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
ПАРТНЕРСКАЯ ПРОВЕРКА КАЧЕСТВА ОБРАЗЦА.
МОДУЛЬ «СКВОЗНЫЕ ПОТОКИ»**

Составители учебно-тематического плана программы:

Назаренко Марина Леонидовна, директор центра бережливых компетенций
НИУ «БелГУ»

Гайворонская Светлана Александровна, руководитель проектного офиса НИУ
«БелГУ»

Шиянова Елена Николаевна, начальник отдела методологии и развития системы
управления проектной деятельностью

Разработчики программы:

ГК «Росатом»	
Грабельников К. В.	директор проекта ГК «Росатом», куратор рабочей группы
Давыдова Н. С.	руководитель проекта АО «ПСР», консультант рабочей группы
ФГАОУ ВО НИУ «БелГУ»	
Шаповалов В.А.	проректор по качеству и дополнительному образованию
Назаренко М.Л.	директор центра бережливых компетенций
Гайворонская С.А.	руководитель проектного офиса ректора
Шиянова Е.Н.	начальник отдела методологии и развития системы управления проектной деятельностью
Семибратский М.В.	заместитель директора Высшей школы управления
Чистникова И.В.	заведующая кафедрой бережливого производства Института экономики и управления
ФГБОУ ВО «НГПУ им. К. Минина»	
Толстенева А.А.	проректор по воспитательной и учебно-методической деятельности
Моисеенко А.В.	советник при ректорате
Семахин Е. А.	декан факультета управления и социально-технических сервисов
ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России	
Веселова Д.В.	начальник отдела по инновационной деятельности
Миرونчук В.А.	руководитель центра бережливых технологий
ОГАПОУ «БМТК»	
Борченко О.Б.	заместитель директора (по учебно-методической работе)

Белгород, 2022

1. Цель реализации программы:

- обеспечение понимания логики построения межорганизационного потока;
- ознакомление с алгоритмом постановки и согласования целей и выстраивания коммуникаций внутри межорганизационного потока;
- ознакомление с методиками формирования бережливых компетенций в межорганизационном Потокe;
- обеспечение понимания процедуры прохождения партнерской проверки качества образца;
- предоставление информации по документальным свидетельствам, предоставляемым организацией в рамках критериев партнерской проверки.

Задачи программы:

- ознакомить с основными понятиями, используемыми при формировании межорганизационного потока развития бережливой личности, логикой формирования межорганизационного потока, методиками формирования бережливых компетенций;
- предоставить знания о подходах к постановке и согласованию целей межорганизационного потока;
- ознакомить с процедурой прохождения партнерской проверки качества образца с демонстрацией документальных свидетельств, предоставляемых организацией в рамках критериев партнерской проверки.

2. Планируемые результаты обучения

2.1. Нормативные документы для разработки образовательной программы дополнительного профессионального образования

- ГОСТ Р56020-2020 Бережливое производство. Основные положения и словарь;
- ГОСТ Р56404-2021 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента;
- ГОСТ Р56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты;
- ГОСТ Р56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S);
- ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация;
- ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы.
- ГОСТ Р 57524-2017 БП. Поток создания ценности;
- Методика проведения партнерской проверки качества образца;
- Формирование бережливой среды в образовательной организации: учебно-методическое пособие / А.В. Шарина, Л.В. Сибирякова, Нижний Новгород: Нижегородский институт развития образования, 2019. — 151 с.;

- Голдрат Э.М., Кокс Д. Цель: процесс непрерывного совершенствования. — М., Попурри, 2007. — 100 с., ISBN 978-985-15-1554-3;
- Использование инструментов и методов бережливого производства в процессе формирования «Бережливого университета»: метод. рекомендации / С.А. Гайворонская, А.С. Глотова, Е.П. Дружникова и др., Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. — 36 с., ISBN нет, брошюра;
- Нефедов Ю.В., Исаев Р.А., Казаков К.В. Изменения через измерения: тетрадь-практикум / Ю.В. Нефедов, Р.А. Исаев, К.В. Казаков. - М.: Маркет ДС, 2008. — 64 с., ISBN 978-5-7958-0203-9;
- Никитин М.В. Модернизация управления развитием образовательных организаций: Монография. М.: Издательский центр АПО, 2001. — 222 с., ISBN 5-8379-0074-8;
- Бережливый менеджмент в образовании: первые итоги и перспективы: сборник научных статей по материалам круглого стола (г. Белгород, 25 ноября 2020 г.) / под редакцией Р.Р. Погореловой, Д.Ю. Горбатюк, В.А. Кривенко, О.Э. Кузьминовой, Е.С. Поддубной. – Белгород: ОГАОУ ДПО «БелИРО», 2020. – 102 с. – Режим доступа: <assets/resourcefile/2820/sbornik-berezhltvyij-menedzhment.pdf>;
- Формирование экосистемы развития бережливой личности на примере сквозного потока подготовки кадров. Методическое пособие. Под общей редакцией Давыдовой Н.С., 2021, – 62 с.;
- Инструкция по использованию виртуальных прогулок для проведения онлайн-экскурсий;
- Методика организации и проведения производственных экскурсий <https://excursvod-ru.livejournal.com/239136.html>

2.2. Слушатель, освоивший программу, должен обладать компетенциями, соответствующими виду(ам) деятельности:

- организовывать деятельность потока развития бережливой личности, исходя из целей и способов их достижения;
- использовать теоретические и практические знания для решения задач, стоящих перед конкретным Потокком;
- выбирать наиболее эффективные методы и способы достижения поставленных задач, исходя из анализа лучших практик внедрения межорганизационных потоков;
- анализировать, оценивать и корректировать деятельность межорганизационного потока;

Знать:

- основные понятия, используемые в межорганизационном потоке формирования бережливой личности, логику построения потока;
- алгоритм постановки и согласования целей межорганизационного потока;
- процедуру прохождения партнерской проверки качества образца;

– требования к организации экскурсий в онлайн и оффлайн формате.

Уметь:

– объяснить необходимость формирования межорганизационного потока для конкретной организации, выступающей в статусе Исполнителя/Заказчика в Поточе;

– ставить цели потока с позиции Исполнителя/Заказчика;

– определять траекторию развития бережливых компетенций в соответствии с Матрицей компетенций для обучающихся;

– определять уровень компетенций сотрудников организации, привлекаемых для реализации целей Потока и выстраивать вектор их поступательного развития;

– проектировать и разрабатывать мероприятия в рамках достижения целей потока соответствующего контента;

– организовать и провести экскурсию в онлайн или офлайн формате по Поточу в соответствии с установленными требованиями.

Владеть:

– основами системы менеджмента бережливого производства и интегрировать эти знания в деятельность Потока в части формирования бережливых компетенций у сотрудников и обучающихся;

– знаниями постановки измеримых целей для планирования деятельности потока в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

– знаниями построения и внедрения модели межорганизационного Потока, основанными на опыте регионов;

– методикой проведения партнерской проверки качества образца, знанием критериев проверки с позиции Заказчика и Исполнителя и видением как интегрировать бизнес-процессы организации с данными критериями;

– навыками проведения экскурсии по Поточу в офлайн и онлайн формате

3. Содержание программы

Учебный план

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

ПАРТНЕРСКАЯ ПРОВЕРКА КАЧЕСТВА ОБРАЗЦА. МОДУЛЬ «СКВОЗНЫЕ ПОТОКИ»

Категория слушателей:

Сотрудники дошкольных, общеобразовательных организаций, организаций среднего и высшего профессионального образования, организаций работодателя, которые планируют участие в проведении ППКО по Сквозным потокам.

Требования к поступающему: лица, имеющие среднее специальное и/или высшее образование

Объем программы: 18 часов.

Срок освоения программы: по согласованию с Заказчиком

Форма обучения: очно-заочная, с применением электронного обучения и самостоятельной работы слушателей

№ п/п	Содержание обучения	Кол-во часов	в том числе		
			Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Модуль 1: Принципы построения МПСЦ	4	4		
	1.1. Целеполагание в межорганизационном потоке формирования бережливой личности с позиции Исполнителя и заказчика. Наполнение МПСЦ.	2	2		
	1.2. Методики формирования бережливых компетенций в межорганизационном Потоке	2	2		
2.	Модуль 2. Наставничество и тиражирование опыта внутри межорганизационного потока, на другие МПСЦ	4	3	1	
	2.1. Современные каналы коммуникаций.	2	2		
	2.2. Выстраивание коммуникаций внутри межорганизационного потока.	2	1		
	Механизмы тиражирования опыта внутри межорганизационного потока и на другие МПСЦ.			1	
3.	Модуль 3: Партнерская проверка по направлению Сквозные потоки	2	1	1	
	3.1. Разбор методики и критериев ППКО по разделу Сквозные потоки. Свидетельства соответствия	2	1	1	

	критериям.				
4.	Модуль 4: Практикум	6		6	
	Экскурсии на предприятия и организации Потока (оффлайн/онлайн формат)	6		6	
5.	Модуль 6: Итоговая аттестация	2		2	
	Защита чек-листа готовности к ПШКО	2		2	
	Итого:	18	8	10	

Учебно-тематический план
дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
ПАРТНЕРСКАЯ ПРОВЕРКА КАЧЕСТВА ОБРАЗЦА.
МОДУЛЬ «СКВОЗНЫЕ ПОТОКИ»

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины, темы	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование лабораторных работ, практических занятий (семинаров), тематика самостоятельной работы
1	2	3
1.	Модуль 1: Принципы построения МПСЦ	Основные понятия межорганизационного потока формирования бережливой личности. Опыт построения межорганизационного потока на примере НИУ «БелГУ». Целеполагание в межорганизационном потоке формирования бережливой личности с позиции Исполнителя и Заказчика. Наполнение МПСЦ. Матрица компетенций формирования бережливой личности при движении по Поток для обучающихся.
2	Модуль 2. Наставничество и тиражирование опыта внутри межорганизационного потока, на другие МПСЦ	Современные каналы коммуникации и их использование в межорганизационном Поток. Опыт выстраивание коммуникаций внутри Поток. Механизмы тиражирования опыта внутри Поток и на другие МПСЦ
3	Модуль 3: Партнерская проверка по направлению Сквозные потоки	Разбор методики и критериев ППКО по разделу Сквозные потоки. Свидетельства соответствия критериям.
4.	Модуль 4: Практикум	Готовность Поток к ППКО. Чек-лист самооценки. Экскурсии на предприятия и организации Поток (оффлайн/онлайн формат)
5.	Модуль 5: Итоговая аттестация	Защита чек-листа готовности к ППКО
7.	Лабораторные работы	Не предусмотрены
8.	Практические занятия (семинары)	Практическое занятие 1. Готовность Поток к ППКО. Чек-лист самооценки.
	Учебно-методический комплект программы	1.1. Лучшие практики по формированию межорганизационного потока: http://assocbv.ru/upload/metod_posobie.pdf 1.2. Раздаточный материал: Рабочая тетрадь слушателя 1.3. Ссылки на видеоролики и видеотрансляции; 1.4. Майнкарта потока: Коробочное решение;
10.	Самостоятельная работа 1) ГОСТ Р 57524-2017 БП. Поток создания ценности. 2) Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 [Электронный ресурс] / Белаичук А.А., Елифёров В. Г. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961454550.html Как правильно провести хронометраж рабочего времени? URL: http://agentsovetnik.ru/prikaz-o-hronometrazhe-rabochego-vreme/ 3) Процессное управление, в чем сила? https://www.businessstudio.ru/articles/article/protsessnoe_upravlenie_v_chem_sila/	

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины, темы	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование лабораторных работ, практических занятий (семинаров), тематика самостоятельной работы
1	2	3
	4) Постановка процессного управления https://www.bitobe.ru/upload/iblock/d80/BITOBE_Postanovka_protsessnogo_upravleniy_a.pdf 5) Распопов, В.М. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр, 2018. - 127 с.	
Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы:		
<p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ГОСТ Р 56020-2020 Бережливое производство. Основные положения и словарь; 2) ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты; 3) ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S); 4) ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация; 5) ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы. 6) Инструменты бережливого производства: Мини руководство по внедрению методик бережливого производства [Электронный ресурс] / Вэйдер М.; Пер. с англ. - 9-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2016. http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961447934.html 7) Система разработки продукции в Toyota: Люди, процессы, технология [Электронный ресурс] / Джеффри Лайкер, Джеймс Морган - М.: Альпина Паблишер, 2016. - http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961405712.html 8) Андерсон Д. Канбан: альтернативный путь в Agile / Д. Андерсон; пер. с англ. А. Коробейникова. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 336 с. - Примеч.: с. 327-328 9) Вумек Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Д. Вумек, Д. Джонс; пер. с англ. С. Турко; науч. ред. Ю. Адлер. - 7-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 472 с 10) Резник, С.Д. Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, И.С. Чемезов, М.В. Черниковская. - М.: Инфра-М, 2018. - 208 с. 		
<p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами [Электронный ресурс] / Гэри Кокинз - М.: Альпина Паблишер, 2016. - http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961408805.html 2) Шкунова А.А. Значение организационно - культурной среды для управления командами в организации / Шкунова А.А., Казначеева С.Н. // «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки». – 2017. - №10. URL: https://alley-science.ru/domains_data/files/17Jun/ZNACHENIE%20ORGANIZACIONNO%20-%20KULTURNOY%20SREDY%20DLYa%20UPRAVLENIYa%20KOMANDAMI%20V%20ORGANIZACII.pdf 3) Чернобай М.В. Корпоративная культура, ориентированная на постоянное совершенствование: инструменты и методология / М.В. Чернобай // Вестник Университета. – 2015. - № 13. - С.220-224. 4) Теоретические основы бизнес-процессов http://regcons.ru/5-step-1-1.htm 		
<p>Интернет-ресурсы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Центр содействия изучению международного опыта управления и организации производства www.center-kaizen.ru 2) Бережливое производство и бережливое управление www.leanzone.ru/ 3) Метод мозгового штурма [Электронный ресурс]. 		

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины, темы	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование лабораторных работ, практических занятий (семинаров), тематика самостоятельной работы
1	2	3
4)	Корпоративный менеджмент	URL: http://www.grandars.ru/student/marketing/metod-mozgovogo-shturma.html https://www.cfin.ru/management/controlling/lean_production_hr.shtml 5) ИНТУИТ https://www.intuit.ru/studies/courses/3529/771/lecture/27704

4. Материально-технические условия реализации программы

Производственные условия для офлайн занятий должны обеспечивать слушателям:

1. Возможность проведения практических занятий с разбивкой группы слушателей на подгруппы;
2. Достаточное освещение и вентиляцию, чтобы максимально уменьшить утомляемость слушателей в процессе обучения;
3. Наличие рабочего места (стол и стул) для размещения учебных материалов и ведения записей;
4. Помещение для проведения обучения должно иметь:
 - оснащение системами отопления и/или кондиционирования воздуха, обеспечивающими поддержание комфортной температуры;
 - оборудование: мультимедийный проектор, компьютер/ноутбук, экран, магнитно-маркерная доска для письма фломастерами или флип-чарт, листы бумаги формата А1 в количестве, необходимом для проведения практических занятий. На доске должны быть предусмотрены крепления для листов бумаги, фломастеры.

Производственные условия для онлайн занятий должны обеспечивать слушателям:

1. Техническое оснащение: компьютер с выходом в Интернет, предустановленное ПО с возможностью подключаться к Zoom и др. ресурсам для проведения онлайн мероприятий с возможностями демонстрации; камера, микрофон;
2. Онлайн-инструменты: специализированные интернет-платформы и мобильные приложения, чат-боты в мессенджерах, аккаунты в соцсетях, SMS-голосования и другие оригинальные решения.

а. Учебно-методическое обеспечение программы
5.1. Требования к результатам обучения

Наименование модулей	Основные требования, показатели оценки результатов обучения	Формы и методы контроля и оценки
Межорганизационный поток развития бережливой личности	<p>Способности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - организовывать деятельность потока развития бережливой личности, исходя из целей и способов их достижения; - использовать теоретические и практические знания для решения задач, стоящих перед конкретным Потокom; - выбирать наиболее эффективные методы и способы достижения поставленных задач, исходя из анализа лучших практик внедрения межорганизационных потоков; - анализировать, оценивать и корректировать деятельность межорганизационного потока; <p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные понятия, используемые в межорганизационном потоке формирования бережливой личности, логику построения потока; - алгоритм постановки и согласования целей межорганизационного потока; - процедуру прохождения партнерской проверки качества образца; - требования к организации экскурсий в онлайн и оффлайн формате. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - объяснить необходимость формирования межорганизационного потока для конкретной организации, выступающей в статусе Исполнителя/ Заказчика в Потокe; - ставить цели потока с позиции Исполнителя/Заказчика; - определять траекторию развития бережливых компетенций в соответствии с Матрицей компетенций для обучающихся; - определять уровень компетенций сотрудников организации, привлекаемых для реализации целей Потокa и выстраивать вектор их поступательного развития; - проектировать и разрабатывать мероприятия в рамках достижения целей потока соответствующего контента; - организовать и провести экскурсию в онлайн или оффлайн формате по Потокy в соответствии 	Защита чек-листа самоанализа готовности организации к ПШКО

	<p>с установленными требованиями.</p> <p>Владение</p> <ul style="list-style-type: none"> - основами системы менеджмента бережливого производства и интегрировать эти знания в деятельность Потока в части формирования бережливых компетенций у сотрудников и обучающихся; - знаниями постановки измеримых целей для планирования деятельности потока в краткосрочной и долгосрочной перспективе; - знаниями построения и внедрения модели межорганизационного Потока, основанными на опыте регионов; - методикой проведения партнерской проверки качества образца, знанием критериев проверки с позиции Заказчика и Исполнителя и видением как интегрировать бизнес-процессы организации с данными критериями; - навыками проведения экскурсии по Потоку в офлайн и онлайн формате 	
--	---	--

5.2. Перечень вопросов, выносимых на аттестацию в форме защиты чек-листа самоанализа готовности организации к ППКО

Целью публичной защиты чек-листа самоанализа готовности организации к ППКО является установление уровня подготовки слушателя к выполнению задач по подготовке и успешному прохождению партнерской проверки качества образца по модулю «Сквозные потоки» в соответствии с заданными в методике проведения партнерской проверки качества образца.

Критериями оценки представляемых обучающимися чек-листов является:

1. Уникальность решения
2. Тиражируемость решения
3. Эффективность решения
4. Практическое воплощение

Обучающий считается успешно прошедшим итоговую аттестацию если представленный им чек-лист соответствует всем вышеуказанным критериям.

5.3. Используемые образовательные технологии

В процессе подготовки слушателей используются следующие активные методы обучения:

– лекционное изложение материала – преподаватель, используя тематические слайды в формате PowerPoint, излагает теоретический материал и передает свои знания слушателям в соответствии с программой курса. При этом преподаватель активно взаимодействует со слушателями путем постановки вопросов об имеющемся опыте участников обучения, открытой дискуссии по текущей теме, приведения примеров из своего практического опыта, рекомендаций по эффективному использованию полученной информации;

– практические задания – разработанные практические задания позволяют закрепить полученные теоретические знания и овладеть практическими навыками по изучаемой теме. Практические задания выполняются индивидуально и в группах. После выполнения практических заданий проводится обсуждение результатов, корректировка при необходимости неправильных решений;

– анализ конкретных ситуаций (case study) – изучение ситуаций, основанных на описании конкретного опыта принятия управленческих решений и организация коллективного анализа возникающих проблем и предпринимаемых действий;

– экспертные консультации – обмен опытом между самими участниками курса, консультации с экспертами-преподавателями, тренерами;

– подведение итогов дня – преподаватель предлагает слушателям вспомнить о темах, изученных в течение дня, о наибольших трудностях и проблемах по каким – либо вопросам, задает вопросы слушателям по

ключевым изученным темам с целью контроля усвоения учебного материала, делает разбор ключевых ошибок слушателей, подводит итоги;

– итоговая аттестация – проводится с целью контроля полученных знаний и навыков.

5.4. Оценка уровня освоения программы

Оценка уровня освоения программы осуществляется аттестационной комиссией по системе зачтено/не зачтено.