



Автономная некоммерческая организация  
**«Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда»**  
(Федеральный Центр Компетенций)

УТВЕРЖДАЮ  
Врио Генерального директора  
Федерального Центра Компетенций

Подлинник электронного документа, подписанного ЭП,  
хранится в системе электронного документооборота  
Федерального Центра Компетенций

**СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП**

Сертификат b62838babdab8e8ea412160e6f3b1a3884fe24ce  
Владелец **Горчакова Светлана Владимировна**  
Действителен с 17.05.2021 по 17.05.2022

С.В. Горчакова  
04.06.2021

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
**МР-11-2021**

**Организация учебной производственной площадки «Фабрика Процессов»  
и учебной практической площадки «Фабрика Офисных Процессов»,  
являющейся расширением функционала «Фабрики Процессов» в целях  
обеспечения ее деятельности**

Редакция № 1

© ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ, 2021

Москва  
2021 г.

## Предисловие

1. РАЗРАБОТАНЫ Автономной некоммерческой организацией «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» (далее – ФЦК) с целью установления единых принципов и подходов организации в каждом регионе-участнике национального проекта «Производительность труда» учебных производственных площадок «Фабрика Процессов» и учебной практической площадки «Фабрика Офисных Процессов», являющейся расширением функционала «Фабрики Процессов» в целях обеспечения ее деятельности, а также организации процесса обучения основам бережливого производства.

2. ВВЕДЕНЫ в действие врио Генерального директора Автономной некоммерческой организацией «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» 04.06.2021.

3. ВВЕДЕНЫ взамен методических рекомендаций «По организации учебной производственной площадки «Фабрика Процессов», утвержденных приказом Генерального директора ФЦК от 26.04.2019 № 2019/1-056 и методических рекомендаций по организации учебной практической площадки «Фабрика Офисных Процессов», утвержденных приказом Генерального директора ФЦК от 10.09.2020 № 2020/1--140.

4. СРОК ДЕЙСТВИЯ – до замены новыми.

5. По вопросам, связанным с применением методических рекомендаций, следует обращаться в Департамент Академия производительности ФЦК IAZhuk@pptrf.ru.

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| 1. Введение.....  | 4  |
| 2. Используемые в методике основные термины и определения.....  | 4  |
| 3. Порядок организации «Фабрики Процессов» / «Фабрики Офисных Процессов», являющейся расширением функционала «Фабрики Процессов» в целях обеспечения ее деятельности..... | 5  |
| Приложение № 1. Технические требования к организации учебной производственной площадки «Фабрика Процессов» / «Фабрика Офисных Процессов» .....                            | 7  |
| Приложение № 2 Требования к офисному/поддерживающему процессу в основе «Фабрики Офисных Процессов» .....  | 13 |
| Приложение № 3 Критерии сертификации учебной производственной площадки «Фабрика Процессов» / учебной практической площадки «Фабрика Офисных Процессов» .....              | 18 |

## 1. Введение

1.1. Настоящие методические рекомендации (далее – МР) разработаны в целях установления единых принципов и подходов организации учебной производственной площадки «Фабрика Процессов» и учебной практической площадки «Фабрика Офисных Процессов», являющейся расширением функционала «Фабрики Процессов» в целях обеспечения ее деятельности в каждом регионе-участнике национального проекта «Производительность труда», а также организации процесса обучения основам бережливого производства, основанного на методиках ФЦК.

1.2. МР направлены на повышение качества обучающих мероприятий, проводимых в рамках национального проекта за счет:

- стандартизации и обеспечения единых методологических подходов к создаваемым учебным производственным площадкам «Фабрика Процессов»/учебным практическим площадкам «Фабрика Офисных Процессов»;
- обеспечения единых стандартов качества проведения обучения;
- формирование пула высокопрофессиональных тренеров-ведущих «Фабрик Процессов» / «Фабрик Офисных Процессов».

1.3. Пользователями МР являются сотрудники региональных органов, ответственные за реализацию национального проекта «Производительность труда» в субъектах Российской Федерации, региональных центров компетенций, ФЦК на этапах подготовки и проведения обучения на «Фабрике Процессов» / «Фабрике Офисных Процессов», организаторы «Фабрики Процессов» / «Фабрики Офисных Процессов».

## 2. Используемые в методике основные термины и определения

**Регион** – структура в региональных органах власти, отвечающая за создание «Фабрики Процессов» в регионе-участнике национального проекта «Производительность труда».

**ФЦК** – Автономная некоммерческая организация «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда».

**Предприятие** – участник национального проекта «Производительность труда» (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 Российской Федерации.

**Организатор «Фабрики Процессов» / «Фабрики Офисных Процессов»** – юридическое лицо, на базе которого планируется организация учебной площадки и проведение обучения.

**Тренер «Фабрики Процессов»/тренер «Фабрики Офисных Процессов»** – прошедший специальную подготовку и сертификацию сотрудник, владеющий инструментами бережливого производства и навыками проведения тренингов.

**Участники обучения** – сотрудники предприятий-участников национального проекта «Производительность труда», принимающие участие в обучении на «Фабрике Процессов».

**«Фабрика Процессов» (ФП)** – учебная производственная площадка, на которой участники в реальном производственном процессе получают практический опыт применения инструментов бережливого производства, а также понимают, как улучшения влияют на операционные и экономические показатели деятельности производства.

**Изделие** – агрегат или узел, состоящий из комплекта деталей и имеющий реальный прототип в производстве, процесс изготовления которого имитируется на «Фабрике Процессов».

**Технические средства обучения (ТСО)** – оборудование «Фабрики Процессов», включающее в себя: комплект деталей для изготовления изделия и проведения игры, мебель, проектор, средства индивидуальной защиты для участников, дидактические наглядные материалы, и т. п.

**«Фабрика Офисных Процессов» (ФОП)** – расширение функционала «Фабрики Процессов» в целях обеспечения ее деятельности. Является учебной практической площадкой, на которой участники в ходе реального бизнес-процесса получают опыт применения инструментов бережливого производства в офисе, а также понимают, как улучшения влияют на операционные и экономические показатели деятельности организации в целом.

**Офисный / поддерживающий процесс** – процесс, обеспечивающий выполнение вспомогательных функций / помогающий выполнить основную функцию предприятия / организации с точки зрения законодательства / соблюдения всех требуемых норм.

**Методический пакет «Фабрики Офисных Процессов»** – дидактические материалы по организации и проведению ФОП, включающие в себя: пошаговое руководство тренера по проведению ФОП, описание комплектации рабочих мест, инструкции к ролям, руководство тренера по технической подготовке ФОП, стандарты подготовки рабочих мест, материалы для информационного стенда, шаблон решения проблем, плакаты с описанием инструментов, применяемых на ФОП, брошюру для самостоятельного изучения.

**Сертификация «Фабрики Процессов» / «Фабрики Офисных Процессов»** – процесс анализа соответствия всех параметров ФП/ФОП помещения (для ФП), технического оснащения, наглядного оформления, квалификации тренеров, эффективности проводимого обучения.

### **3. Порядок организации «Фабрики Процессов» / «Фабрики Офисных Процессов», являющейся расширением функционала «Фабрики Процессов» в целях обеспечения ее деятельности**

3.1. Регион планирует ежегодную потребность в обучении сотрудников предприятий на ФП, исходя из норматива 2 группы по 15 человек еженедельно. Обязательная целевая аудитория – руководители и сотрудники предприятий-участников: директора, заместители директоров по ключевым направлениям, начальники цехов, руководители подразделений, участники рабочих групп проектов улучшений. В каждом регионе рекомендуется организовывать минимум одну ФП для охвата обучением всех предприятий-участников.

Для ФОП приоритетная целевая аудитория – руководители и сотрудники предприятий-участников: директора, заместители директоров по ключевым направлениям, начальники цехов, руководители подразделений, участники рабочих групп проектов улучшений; сотрудники региональных команд; сотрудников региональных органов исполнительной власти, их подведомственных организаций, органов местного самоуправления, служб занятости населения и иных муниципальных организаций.

3.2. Регион в соответствии с настоящими МР и техническими требованиями к организации (приложение № 1):

– подбирает помещение, подходящее для открытия ФП;

– обеспечивает отбор и подготовку тренеров, которые будут проводить ФП/ФОП.

Рекомендованная численность для ФП – не менее 4 человек, для ФОП – не менее 2 человек;

– выбирает поставщика технических средств обучения и осуществляет закупку (для ФП);

– укомплектовывает помещение техническими средствами обучения (для ФП).

3.3. Сертификация организовывается только для ФП/ФОП, разработанных на основе технологий/методик ФЦК, применяемых в федеральном проекте «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях».

3.4. Ответственность за соответствие ФП/ФОП критериям несет Регион. Финансирование разворачивания и дальнейшего содержания ФП осуществляется за счет средств Региона.

3.5. ФЦК дополнительно может предоставить услугу по комплектации ФП, передаче методического пакета ФОП и подготовке тренеров ФП/ФОП.

3.6. В комиссию по сертификации ФП/ФОП могут входить (до 5 человек):

–Председатель комиссии – представитель ФЦК (Департамента Академия производительности) –обязательное участие;

–Члены комиссии:

представитель ФЦК (руководитель макрорегиона или старший руководитель проекта);

представитель региона;

руководитель регионального центра компетенций;

представитель (руководитель) предприятия-участника национального проекта.

По общим правилам в комиссию не входит представитель Организатора ФП/ФОП, но он может присутствовать на обсуждении без права голоса.

3.7. По результатам проведенной сертификации участники комиссии аккумулируют оценки (методом интеграционной сессии, формируя единую итоговую оценку), представители ФЦК готовят заключение и рекомендации по соответствию ФП/ФОП требуемым критериям. Заключение утверждается Заместителем генерального директора по обучению – руководителем департамента. Сертификаты о прохождении сертификации ФП/ФОП и тренеров ФП/ФОП направляются в официальном порядке в Регион. Срок подготовки сертификатов – не более 15 рабочих дней.

3.8. В случае разногласия в оценках право принятия решения остается за Председателем комиссии. Разногласия фиксируются в заключении.

3.9. В заключении указывается следующая информация:

–соответствие ФП/ФОП заявленным критериям;

–заключение о готовности тренеров – знании производственного/офисного процесса и тренерские навыки;

–рекомендации по развитию ФП/ФОП и проведению обучения;

–решение о сертификации/не сертификации/допуска к совместному проведению с последующей сертификацией.

3.10. ФЦК организывает выдачу сертификатов, их сквозную нумерацию, систему хранения протоколов сертификации и рекомендаций по развитию ФП/ФОП. Данные предоставляются в Регион по письменному запросу ответственного за реализацию национального проекта в Регионе.

3.11. После получения сертификата Организатор может информировать потенциальных участников, организовывать продвижение ФП/ФОП в Регионе и проводить обучение.

Приложение № 1. Технические требования к организации учебной производственной площадки «Фабрика Процессов» / «Фабрика Офисных Процессов»

**Технические требования к организации учебной производственной площадки «Фабрика Процессов» / «Фабрика Офисных Процессов», являющейся расширением функционала «Фабрики Процессов» в целях обеспечения ее деятельности**

**1. Требования к помещению ФП**

1.1 Расположение ФП – в удобной транспортной доступности, не более 10 минут пешком от ближайших регулярных транспортных развилки (остановки автобуса/троллейбуса/трамвая/электрички и т. п.). Допускается использовать помещения действующих институтов развития, производственных площадок визуальную зонировку ФП.

1.2 Размер основного помещения – от 100 кв. м. Желательно прямоугольной формы, естественное освещение по одной стене, высота потолков от 3 метров, наличие свободных стен для размещения наглядных дидактических материалов, экрана для проектора, стендов Информационного центра.

1.3 Дополнительно, необходимы:

– зоны для переодевания участников (вешалок для одежды участников с учетом сезонности); место хранения сменной обуви, а также зоны для переодевания в одежду, предназначенную для работы на учебной производственной/практической площадке – от 20 кв. м.;

– зоны для кофе-брейков с возможностью размещения столов, посуды и нагревательных приборов для чая/кофе;

– зона склада/хранения тренерских материалов – запасных деталей, оборудования, раздаточных материалов, канцелярских товаров, тренерского реквизита, и т. п.;

– рабочего места тренеров (если размещение ФП и расположение рабочих мест планируются в одном здании) – не менее 4,5 кв. м. на одного человека.

1.4 Требования к воздушно-тепловому режиму: температура воздуха в помещениях ФП должна составлять +20–24 градуса в холодное время года и +23–25 в теплое время года. Помещения должны иметь централизованное отопление и систему принудительного (кондиционеры/централизованная вентиляция) или естественного (открывающиеся окна) проветривания.

1.5 Уровень шума и вибрации в помещении не должен превышать установленных СанПиН норм.

1.6 Освещение. Все помещения должны иметь в обязательном порядке источник естественного освещения (окна). Оконные проемы рекомендуется оборудовать светозащитными жалюзи. Искусственное освещение организовывается в соответствии с гигиеническими требованиями к освещению в производственном и офисном помещениях. Освещение устанавливается с использованием ламп спектра светового излучения: белый, тепло-белый, естественно-белый. Источники света различного спектра в одном помещении не допускаются. Уровень освещенности – 300–500 лк.

1.7 Санитарно-гигиенические помещения. В шаговой доступности от помещения должны быть женские и мужские туалетные комнаты, в которых проводится регулярная (не менее 3 раз в день) уборка. Количество комнат должно обеспечивать возможность их использования всеми участниками во время перерывов.

1.8 Входная зона. ФП должна иметь визуализированную входную зону, а также указатели прохода (навигацию) от входа в здание до входа на ФП (в т. ч. от лифта или лестницы). На входе – размещена табличка «Фабрика Процессов».



1.9 Пропускной режим и обеспечение безопасности. При использовании существующих зданий с пропускным режимом рекомендуется организовать специальный пропускной режим с минимальным временем ожидания получения пропуска и учетом общих правил посещения (возможностью проносить телефоны, ноутбуки и другие электронные средства). Участникам должна быть обеспечена сохранность личных вещей во время обучения.

1.10 ФОП, являясь расширением функционала ФП в целях обеспечения ее деятельности, полностью совместима с учебной производственной площадкой ФП в части требований к помещению и оснащению.

## **2. Требования к производственному циклу изделия, процесс изготовления которого имитируется на «Фабрике Процессов»**

2.1 Рекомендуется выбирать процессы: сборки узлов/агрегатов; обработки (без применения оборудования, относимого к любому классу опасного производства); основные и/или вспомогательные процессы. Наиболее наглядными с точки зрения учебной ценности процесса являются изделия серийного производства.

2.2 Рекомендации к выбору изделия:

- изделие должно быть актуальным (использоваться в настоящее время на производстве и применяться в реальных условиях);
- иметь прототип изготовления в реальном производственном процессе;
- не содержать секретности и ограничений по использованию;
- не относиться к классам опасности, требующих специальных условий к работе с опасными веществами;
- не требовать специальных требований к квалификации при работе с той или иной операцией.

2.3 Технические характеристики изделия:

- вес готового изделия в сборе – не более 6 кг;
- номенклатура (количество разборных/съемных деталей) – от 15 шт., не включая упаковку;
- возможность многократной сборки/разборки изделия и/или приведения его в первоначальный вид;
- отсутствие деталей, относящихся к какому-либо классу опасности вредных веществ согласно ГОСТ 12.1.007-76.

2.4 Количество рабочих мест в начале обучения должно быть не менее 7, включая места для проверки соответствия качества продукции. Рабочие места должны быть мобильными – с возможностью перестраивать линии и сокращать производственные площади.

2.5 Виды возможных операций обработки изделия: сборка ручная, механизированная сборка с применением оснастки и/или электромеханических средств; имитация механообработки, гальваники и т. п. Сборка и/или обработка изделия могут проводиться как последовательно, так и параллельно.

2.6 Комплектуемые изделия. Рекомендованное количество узлов – от 20 до 30. Изделие не должно содержать большое количество (более 20) мелких метизов.

2.7 Пооперационное время сборки изделия не должно превышать 10–12 минут.

2.8 Изначальный процесс сборки/обработки изделия по отношению к первоначальному процессу, должен содержать потенциал к снижению времени протекания процесса, сокращению площадей производства минимум на 50 %, повышению коэффициента загрузки операторов, уменьшению объема партий, снижению дистанции и времени транспортировки, сокращению незавершенного производства, снижению запасов не менее чем на 40 %.

## **3. Требования к производственному процессу изготовления/обработки изделия**



3.1 Количество учебных рабочих смен – не менее трех. Продолжительность каждой смены должна быть одинаковой – от 15 до 30 минут.

3.2 Каждое рабочее место должно содержать 1–5 рабочих операций, достаточных для имитации реального производственного процесса. Все операции стандартизируются на начало обучения: на каждом рабочем месте есть стандарт операционной процедуры, включающий:

- комплектацию рабочего места (включая тару, детали, оборудование и средства индивидуальной защиты);
- описание последовательности работ оператора, включающее описание работ, требуемое время, требования к безопасности, требования к качеству, оснащение, визуальное оформление.

3.3 Потенциал улучшений должен быть просчитан заранее, не менее чем в 5 вариантах (в т. ч. за счет рационального расположения рабочих мест, количества операторов, балансировки операций, стандартизации операций, снижения объема партий, работы по времени такта, организации производственных ячеек и потока единичных изделий, применения супермаркетов и т. п.)

3.4 Процесс изготовления изделия должен быть отражен на Информационном центре ФП для анализа после каждой рабочей смены и должен включать следующие блоки: безопасность, качество, производство, затраты, персонал.

#### **4. Методические требования к обучающим технологиям «Фабрики Процессов»**

4.1 Процесс обучения должен включать в себя чередование работы с изделием и мини-лекций по изучаемым/применяемым на ФП инструментам бережливого производства. Общая продолжительность обучения – не менее 7 астрономических часов, включая 2 перерыва (по 15 минут) и обед (40–60 минут, в зависимости от расположения места питания).

4.2 Помещение ФП должно быть укомплектовано дидактическими средствами обучения: наглядными материалами, учебными плакатами, наглядно разъясняющими применяемые на ФП инструменты бережливого производства: виды потерь на производстве и в офисе, картирование, стандартизированная работа, поток единичных изделий, балансировка, решение проблем и т. п.

4.3 Информационный центр (далее – ИЦ) должен включать в себя все анализируемые на ФП параметры каждой из трех рабочих смен:

- показатели безопасности (включая наличие в течение смены травмоопасных ситуаций);
- качество принятых изделий;
- производственный анализ;
- объем запасов незавершенного производства в денежном выражении на начало и конец смены;
- показатели себестоимости одного изделия в каждой смене и игровая прибыль;
- расстановка и удовлетворенность персонала;
- расстановка рабочих мест в первой смене;
- правила техники безопасности и описания игровых ролей каждого участника ФП.

4.4 Обсуждение итогов каждой смены должно проводиться около ИЦ на основании показателей смены и обнаруженных проблем. Решаемые проблемы должны фиксироваться в каждом из блоков ИЦ, где также должны быть записаны ответственные и статусы выполнения: 1) проблема понятна, план мероприятий разработан; 2) мероприятия выполняются; 3) мероприятия выполнены; 4) выполнение проведено, результат стандартизован. На ФП достигим статус уровня 1–3.

4.5 Экономическая модель ФП должна включать в себя просчитанные и приближенные к реальности показатели цеховых затрат: ФОТ основного и вспомогательного персонала, затраты на оборудование и аренду производственных площадей, общехозяйственные и административно-управленческие расходы (включая фиксированную сумму затрат на общезаводские здания, поддерживающие службы и т. п.). Также должны быть рассчитаны затраты на материалы и отпускная цена изделия. Показатели должны быть рассчитаны таким образом, чтобы

максимальный успех достигался только при значительных улучшениях производственных процессов в третьей смене.

4.6 Для каждой рабочей смены устанавливаются целевые показатели. Экономические: себестоимость одного изделия; прибыль. Операционные: время протекания процесса, НЗП, загрузка операторов. Кроме того, анализируются показатели уменьшения объема партий, снижение дистанции и времени на транспортировку, повышение загрузки оборудования.

## **5. Методические требования к комплексу учебных/методических материалов «Фабрики Процессов»**

5.1 Для ФП должно быть разработано наглядное описание номенклатуры изделия и рабочего процесса изготовления с качественными фотографиями/схемами (светлый фон, высокая четкость изображения).

5.2 Для повышения учебного эффекта ФП оформляется наглядными дидактическими средствами обучения, в которые входят: учебные плакаты, инструкции, правила безопасности, схема расстановки оборудования и операторов в первой игровой смене. Все материалы должны быть брендированы, оформлены в едином стиле и иметь логотипы.

5.3 Для качественного погружения в производственный процесс должны быть разработаны рабочие стандарты на каждую операцию первой смены.

5.4 Обязательным является руководство тренера, содержащее учебные цели, методы и форматы проведения, игровые роли каждого участника, игровые правила проведения ФП, пошаговые инструкции по проведению ФП тренерами (рабочий план с шагом 10–15 минут и пошаговое руководство), описание финансовой модели, требования к безопасности.

5.5 Участникам должен выдаваться раздаточный материал: брошюра с подробным и наглядным описанием инструментов бережливого производства, которые используются или упоминаются на ФП.

## **6. Требования к отбору, подготовке и компетенциям тренеров, проводящим обучение на «Фабрике Процессов»**

6.1 Компетенции тренера ФП – один из ключевых параметров, влияющих на эффективность обучения. Некачественное проведение обучения и недостаточная компетентность тренера сведут на нет все инвестиции в оборудование ФП.

6.2 Формальные критерии отбора тренеров:

– квалификация: высшее образование. Опыт работы на производстве от 5 лет, стаж работы на производственных участках/цехах предприятия от 3 лет. Опыт участия в реализации проектов, внедрении улучшений на производстве, выполнения конкретных работ по проектам улучшений. Участие/управление рабочими группами проектов улучшений. Уверенные знания инструментов бережливого производства. Опыт проведения обучения/инструктажа или выступлений перед большими группами – от 1 года;

– личные качества: доброжелательность, открытость, умение выстраивать партнерские (на равных) отношения при индивидуальном общении и в работе с группой, гибкость, способность убеждать, влиять на мнение других. В ситуациях конфликта – способность сохранять спокойствие и позитивный настрой;

– коммуникативные навыки (обязательное условие, т. к. эти навыки трудно развить в короткий период времени): грамотная речь, способность логично и структурировано излагать свои мысли, отсутствие дефектов речи (оптимальная громкость, интонационная окрашенность речи, мимика); управляемая жестикация.

6.3 Подготовка тренеров должна включать в себя следующие этапы:

– обучение на ФП в качестве участника в разных ролях (не менее 2 раз, роли – оператор, менеджер по улучшениям, директор);

- проработка процесса изготовления изделия в тренировочном режиме – на каждом рабочем месте, не менее, чем с пятью вариантами улучшений;
- прохождение методической подготовки и разбора проведения ФП (разбор процессов обучения и работы с изделием);
- прохождение тренинга тренеров (навыки проведения тренинга);
- проведение ФП в качестве второго тренера (ко-тренерство);
- самостоятельное проведение ФП в паре, с супервизией опытного тренера.

#### 6.4 Требования к технологическим знаниям и умениям тренера при проведении ФП:

- знает названия всех деталей, процесса, особенности процесса в привязке к реальному производству;
- знает досконально процесс изготовления на каждом этапе и как он проходит в реальном производстве;
- знает не менее пяти возможных способов улучшений на каждом этапе;
- знает составную часть каждой операции и какие операции можно оптимизировать;
- знает все показатели ИЦ: как считаются, для чего анализируются, типичные проблемы и пути их решения;
- дает не менее трех практических производственных примеров на все теоретические и практические блоки программы обучения;
- контролирует соблюдение стандартов безопасности на площадке;
- знает и умеет быстро и правильно рассчитать экономические и операционные показатели ФП, может провести аналогию с реальными показателями предприятия, понимать отличия моделей ФП от реальной экономики предприятия (расчет НЗП, ОХР);
- объясняет, из чего складывается и как считается каждый показатель, какие улучшения и как влияют на эффективность;
- умеет реализовать каждый процесс Фабрики (собрать, заполнить и т. п.);
- умеет самостоятельно выполнить каждую операцию в соответствии со стандартами;
- умеет нарисовать и проанализировать таблицу сбалансированной работы;
- умеет ярко, коротко, четко и убедительно рассказать о видах потерь, потоке единичных изделий и его преимуществах, балансировке работ, методах решения проблем, картировании и других инструментах, упоминаемых в процессе обучения на ФП;
- может привести не менее трех производственных примеров на каждый инструмент из различных отраслей.

#### 6.5 Тренерские компетенции (навыки работы с группой):

- формулирует учебные цели программы и каждого блока; достигает целей обучения на уровне формирования знаний и умений;
- обеспечивает результат каждого учебного блока,
- демонстрирует развитые презентационные навыки - интересно, ярко, понятно и позитивно доносит учебный материал;
- стимулирует и поддерживает применение знаний на практике: консультирует, помогает во внедрении в процессе обучения;
- рассказывает и показывает примеры использования передаваемых технологий на уровне мастера;
- мотивирует, вдохновляет участников на изучение и применение инструментов бережливого производства;
- активно взаимодействует с группой: применяет навыки активного слушания, уделяет внимание всем участникам, занимает партнерскую позицию, активно поддерживает вовлеченность группы и активность каждого участника;
- постоянно дает обратную связь по выполнению практических заданий,
- использует наглядные средства обучения: плакаты, слайды, флипчарты, доски.

## 7. Требования к организации обучения на «Фабрике Процессов»

7.1 Каждому участнику до начала обучения направляется приглашение на обучение с указанием:

- схемы проезда на личном автомобиле и общественном транспорте;
- продолжительности обучения;
- формы одежды и обуви, а также необходимости переодевания в спецодежду;
- продолжительности обучения;
- времени начала, окончания и перерывов;
- наличия кофе-брейков и возможностей для обеда (с указанием конкретных мест и примерной стоимости).

7.2 Программа обучения проводится в соответствии с рабочим планом и таймингом. Отклонение не более 10 % времени.

7.3 В обучении используются визуальные средства обучения: проектор, флипчарт, модерационные доски.

7.4 По окончании ФП каждому участнику выдаются сертификаты и анкеты обратной связи, в которых участники оценивают по пунктам обучение и работу тренера.

7.5 Оценка качества проведения осуществляется при помощи анкеты обратной связи по окончанию обучения. В каждую анкету включен вопрос для расчета индекса NPS, в котором участники ФП оценивают по 10-балльной шкале степень своего согласия с утверждением, которое характеризует уровень их готовности рекомендовать прохождение обучения на ФП. Формулировка опроса (не может изменяться), включается в анкету обратной связи в строгом соответствии со следующей формулировкой:

*«Пожалуйста, оцените по шкале от «0» до «10» вероятность того, что Вы рекомендуете обучение на «Фабрике Процессов» своим коллегам и/или партнерам как качественное и эффективное. «0» – соответствует ответу «категорически не согласен. Ни в коем случае не порекомендую». «10» – «полностью согласен, обязательно порекомендую».*

На основе полученных оценок все участники-респонденты разделяются на 3 группы:

9–10 баллов – сторонники - лояльные участники, готовые рекомендовать другим обучение на ФП как результативное и эффективное;

7–8 баллов – нейтральные участники - удовлетворенные, но равнодушные участники, которые в расчете индекса не учитываются;

0–6 баллов – критики - неудовлетворенные участники, склонные отрицательно высказываться о ФП.

Формула для расчета NPS:

$$NPS = (\text{количество участников, оценивших ФП баллами 9–10} - \text{количество участников, оценивших тренинг баллами 0–6}) / \text{Общее количество участников тренинга, ответивших указанный вопрос} * 100).$$

Если участник по каким-то причинам не ответил на соответствующий вопрос анкеты обратной связи, индекс NPS по этой анкете не считается.

7.6 После каждой группы делается фотография группы, фиксируются целевая аудитория с указанием предприятий, даты проведения и результат группы. Из фотографий формируется галерея участников. Обновление галереи – не реже 1 раза в год. Списки участников группы с указанием ФИО, должности, предприятия и подписью о присутствии хранятся отдельно, и по запросу предоставляются в ФЦК или регион.

Приложение № 2  
Требования к офисному/поддерживающему процессу в основе «Фабрики Офисных Процессов»

**Требования к офисному/поддерживающему процессу в основе «Фабрики Офисных Процессов», являющейся расширением функционала «Фабрики Процессов» в целях обеспечения ее деятельности**

1.1 Рекомендуется выбирать вспомогательные, административные процессы, наглядно имитирующие регулярные офисные рабочие задачи (выпуск организационно-распорядительного документа; подготовка отчета; закупка; формирование проектной документации и пр.). Наиболее наглядными с точки зрения учебной ценности процесса являются кросс-функциональные процессы.

1.2 Рекомендации к выбору процесса:

- процесс должен быть актуальным (иметь прототип на предприятии/организации);
- не содержать секретности;
- не требовать от участников наличия глубоких узко профессиональных компетенций для реализации отдельных операций.

1.3 Рабочие места должны быть мобильными – с возможностью их перемещать/объединять и сокращать офисные площади. ФОП должна быть мобильной, иметь возможность проведения на территории предприятий/организаций при наличии помещения, соответствующего требованиям к проведению, что расширяет возможности обучения сотрудников одного предприятия/организации и экономит ресурсы на командировочные расходы.

1.4 Виды действий/операций, возможных при реализации процесса: разработка, заполнение, проверка, согласование/утверждение, подписание документов, анализ документов на предмет соответствия установленным критериям и т. п. Этапы процесса могут идти как последовательно, так и параллельно.

1.5 Количество рабочих мест в начале обучения должно быть не менее 8, количество операций/действий в процессе – от 20 до 25, что позволяет глубоко погрузиться в анализ офисного/поддерживающего процесса и выработать решения по его оптимизации.

1.6 Время протекания исходного (не оптимизированного) процесса не должно превышать 30 минут.

1.7 Изначальный процесс должен содержать потенциал к снижению времени протекания процесса минимум на 50 %, сокращению бюрократизации минимум на 30 %; сокращению трудозатрат вовлеченного персонала, снижению ожидания, перемещений, сокращению возвратов на доработку и т. д.

**2. Требования к организации «Фабрики Офисных Процессов», являющейся расширением функционала «Фабрики Процессов» в целях обеспечения ее деятельности**

2.1 Количество учебных игровых раундов – не менее трех. Продолжительность каждого раунда должна быть одинаковой, продолжительностью от 15 до 30 минут.

2.2 Каждое рабочее место должно содержать 1–3 действий/операций, достаточных для имитации реального офисного/поддерживающего процесса. Все операции стандартизируются на начало обучения: на каждом рабочем месте есть инструкция к роли, включающая:

- описание последовательности действий роли, включая: описание действия, требования к качеству, требования к заполнению документа, оснащение, схематичное изображение.

2.3 Потенциал улучшений должен быть просчитан заранее, не менее чем в 5 вариантах (в т. ч. за счет параллельного согласования, упрощения форм документов, снижения кругов согласования, рационального расположения рабочих мест, организации рабочих мест по системе 5С и пр.)



2.4 Офисный/поддерживающий процесс между игровыми раундами должен анализироваться на информационном стенде, включающем визуализацию динамики изменения целевых показателей процесса в части качества, количества выпущенных документов, экономической эффективности; корпоративной культуры и пр.

### **3. Методические требования к обучающим технологиям «Фабрики Офисных Процессов», являющейся расширением функционала «Фабрики Процессов» в целях обеспечения ее деятельности**

3.1 Процесс обучения должен включать в себя чередование игровых раундов и мини-лекций по изучаемым/применяемым на ФОП инструментам бережливого производства. Общая продолжительность обучения – не менее 7 астрономических часов, включая 2 перерыва (по 15 минут) и обед (40–60 минут, в зависимости от расположения места питания)

3.2 Помещение ФОП (как стационарное, так и на территории предприятия/организации) должно быть оформлено дидактическими материалами: для информационного стенда, плакатами с описанием инструментов, применяемых на ФОП (виды потерь в офисе, картирование, 5С в офисе, решение проблем и т. п.), шаблоном решения проблем, инструкциями к ролям. Все материалы должны быть брендированы, оформлены в едином стиле и иметь логотипы.

3.3 Информационный стенд (далее – инфостенд) должен включать в себя анализируемые на ФОП параметры каждого из трех игровых раундов:

- уровень развития 5С;
- качество выпущенных документов;
- количество выпущенных документов и время протекания процесса;
- показатели себестоимости выпуска одного документа в денежном выражении на конец раунда;
- удовлетворенность персонала;
- лист проблем и внедренных решений и т. п.

3.4 Обсуждение итогов каждого раунда должно проводиться около инфостенда, на основании показателей раунда и обнаруженных проблем. Решаемые проблемы должны отражаться на отдельном плакате и иметь место для визуализации ответственного и статуса выполнения: 1) проблема понятна, план мероприятий разработан; 2) мероприятия выполняются; 3) мероприятия выполнены; 4) выполнено, результат стандартизирован. При проведении ФОП допустимо достижение статуса уровня 1–3.

3.5 Экономическая модель ФОП должна включать в себя просчитанные и приближенные к реальности показатели затрат: ФОТ персонала, затраты на оборудование и аренду офисных площадей. Также должна быть рассчитаны затраты на выпуск документа. Показатели должны быть рассчитаны таким образом, чтобы максимальный успех достигался только при значительных улучшениях офисного/поддерживающего процесса в третьем раунде.

3.6 Целевые показатели устанавливаются для каждого игрового раунда. Экономические: себестоимость выпуска документа; прибыль основного бизнеса, коррелирующая с достижением целевых показателей офисного/поддерживающего процесса. Операционные: время протекания процесса. Кроме того, анализируются показатели снижения возвратов документов на доработку, снижение количества перемещений, снижение загрузки персонала, снижение времени ожидания.

### **4. Методические требования к комплекту учебных/методических материалов «Фабрики Офисных Процессов», являющейся расширением функционала «Фабрики Процессов» в целях обеспечения ее деятельности**

4.1 Для качественного погружения в офисный/поддерживающий процесс должны быть разработаны инструкции для каждой роли для первого раунда. Рекомендуется добавлять каждой роли основной функционал (рабочие задачи), не связанные с имитируемым офисным/поддерживающим процессом.

4.2 Обязательным является пошаговое руководство тренера по проведению ФОП, содержащее учебные цели, методы и форматы проведения, игровые роли каждого участника, игровые правила проведения ФОП, пошаговые инструкции по проведению ФОП тренерами (рабочий план с шагом 10 – 15 минут и пошаговое руководство), описание финансовой модели, подробные инструкции по заполнению бланков инфостенда, опорную информацию для проведения мини-лекций.

4.3 Обязательным является руководство тренера по технической подготовке ФОП, содержащее описание комплектации рабочих мест, стандарты подготовки рабочих мест, схему расстановки мебели на первый игровой раунд, рекомендации по организации обучения, форму для приглашения участников на обучение, лист присутствия, анкеты обратной связи, схему расположения бланков на инфостенде, шаблон сертификата участника ФОП.

4.4 Участникам должен выдаваться раздаточный материал - брошюра с подробным и наглядным описанием инструментов бережливого производства, которые используются и упоминаются на ФОП.

## **5. Требования к отбору, подготовке и компетенциям тренеров, проводящим обучение на «Фабрике Офисных Процессов», являющейся расширением функционала «Фабрики Процессов» в целях обеспечения ее деятельности**

5.1 Компетенции тренера ФОП – один из ключевых параметров, влияющих на эффективность обучения. Некачественное проведение обучения, низкая компетентность тренера сведут на нет все инвестиции в организацию ФОП.

5.2 Формальные критерии отбора тренеров:

– квалификация: высшее образование. Опыт участия в реализации проектов по оптимизации (в т. ч. офисных/поддерживающих процессов), внедрении улучшений в процессы, выполнения конкретных работ по проектам улучшений. Участие/управление рабочими группами проектов улучшений. Уверенные знания инструментов бережливого производства. Опыт проведения обучения / инструктажа или выступлений перед большими группами – от 1 года;

– личные качества: доброжелательность, открытость, умение выстраивать партнерские (на равных) отношения при индивидуальном общении и в работе с группой, гибкость, способность убеждать, влиять на мнение других. В ситуациях конфликта способность сохранять спокойствие, позитивный настрой;

– коммуникативные навыки (обязательное условие, т. к. трудно развиваются в короткий период времени): грамотная речь; способность логично и структурировано излагать свои мысли; отсутствие вербальных дефектов (оптимальная громкость, интонационная окрашенность речи).

5.3 Подготовка тренеров должна включать в себя следующие этапы:

– обучение на ФОП в качестве участника в разных ролях (не менее 2 раз);  
– проработка процесса в тренировочном режиме – на каждом рабочем месте;  
– прохождение методической подготовки и разбора проведения ФОП (разбор процессов обучения и работы с процессом);  
– прохождение тренинга тренеров (навыки проведения тренинга);  
– самостоятельное проведение ФОП в паре, с супервизией опытного тренера/тренера-методолога.

5.4 Требования к технологическим знаниям и умениям тренера при проведении ФОП:

– знает последовательность всех операций/действий в процессе, их значение в привязке к реальному офисному/поддерживающему процессу;

– знает досконально процесс на каждом этапе, и как он проходит в реальности в разных организациях/предприятиях;

– знает не менее 5 возможных способов улучшений на каждом этапе;

– знает все показатели инфостенда: как считаются, для чего анализируются, типичные проблемы и пути их решения;



- дает не менее 3 практических рабочих примеров на все теоретические и практические блоки программы обучения;
- знает и умеет быстро и правильно рассчитать экономические и операционные показатели ФОП, может провести аналогию с реальными показателями предприятия/организации, понимать отличия моделей ФОП от реальной экономики предприятия/организации;
- объясняет, из чего складывается и как считается каждый показатель, какие улучшения и как влияют на эффективность;
- умеет реализовать каждый этап процесса (заполнить, проверить и пр.) самостоятельно в соответствии со стандартами;
- умеет разработать карту текущего состояния процесса;
- умеет разработать карту целевого состояния процесса;
- умеет ярко, коротко, четко и убедительно рассказать о видах потерь, внутренних и внешних клиентах, картировании, визуальном управлении, методах решения проблем, 5С и других инструментах, упоминаемых в процессе обучения на ФОП;
- может привести не менее 3 реальных рабочих примеров на каждый инструмент из офисных/поддерживающих процессов (предприятия, органов исполнительной власти).

#### 5.5 Тренерские компетенции (навыки работы с группой):

- формулирует учебные цели программы и каждого блока; достигает целей обучения на уровне формирования знаний и умений;
- обеспечивает результат каждого учебного блока;
- демонстрирует развитые презентационные навыки – интересно, ярко, понятно и позитивно доносит учебный материал;
- стимулирует и поддерживает применение знаний на практике: консультирует, помогает во внедрении в процессе обучения;
- рассказывает и показывает примеры использования передаваемых технологий на уровне мастера;
- мотивирует, вдохновляет участников на изучение и применение инструментов бережливого производства;
- активно взаимодействует с группой: применяет навыки активного слушания, уделяет внимание всем участникам, занимает партнерскую позицию, активно поддерживает вовлеченность группы и активность каждого участника;
- постоянно дает обратную связь по выполнению практических заданий;
- использует наглядные средства обучения: плакаты, слайды, флипчарты, доски.

### **6. Требования к организации обучения на «Фабрике Офисных Процессов», являющейся расширением функционала «Фабрики Процессов» в целях обеспечения ее деятельности**

6.1 Каждому участнику до начала обучения направляется приглашение на обучение с указанием:

- схемы проезда на личном автомобиле и общественном транспорте;
- продолжительности обучения;
- формы одежды и обуви;
- продолжительности обучения;
- времени начала, окончания и перерывов;
- наличия кофе-брейков и возможностей для обеда (с указанием конкретных мест и примерной стоимости).

6.2 Программа обучения проводится в соответствии с рабочим планом и таймингом. Отклонение не более 10 % времени.

6.3 В обучении используются визуальные средства обучения: флипчарт, модерационные доски.

6.4 По окончании ФОП каждому участнику выдаются сертификаты и анкеты обратной связи, в которых участники оценивают по пунктам прошедшее обучение и работу тренера.

6.5 Оценка качества проведения осуществляется при помощи анкеты обратной связи по окончании обучения. В каждую анкету включен вопрос для расчета индекса NPS, в котором участники ФОП оценивают по 10-балльной шкале степень своего согласия с утверждением, которое характеризует уровень их готовности рекомендовать прохождение обучения на «Фабрике Офисных Процессов». Формулировка опроса (не может изменяться), включается в анкету обратной связи в строгом соответствии со следующей формулировкой:

*«Пожалуйста, оцените по шкале от «0» до «10» вероятность того, что Вы рекомендуете обучение на «Фабрике Офисных Процессов» своим коллегам и/или партнерам как качественное и эффективное. «0» – соответствует ответу «категорически не согласен. Ни в коем случае не порекомендую». «10» – «полностью согласен, обязательно порекомендую».*

На основе полученных оценок все участники-респонденты разделяются на 3 группы:

9–10 баллов – сторонники - лояльные участники, готовые рекомендовать другим обучение на ФОП как результативное и эффективное.

7–8 баллов – нейтральные участники – удовлетворенные, но равнодушные участники, которые в расчете индекса не учитываются

0–6 баллов – критики – неудовлетворенные участники, склонные отрицательно высказываться о «Фабрике Офисных Процессов»

Формула для расчета NPS:

$$NPS = (\text{количество участников, оценивших ФОП баллами 9–10} - \text{количество участников, оценивших тренинг баллами 0–6}) / \text{Общее количество участников тренинга, ответивших указанный вопрос} * 100.$$

Если участник по каким-то причинам не ответил на соответствующий вопрос анкеты обратной связи, индекс NPS по этой анкете не считается.

6.6 После каждой группы делается фотография группы, фиксируется целевая аудитория с указанием предприятий/организаций, даты проведения и результат группы. Из фотографий формируется галерея участников. Обновление галереи – не реже, чем 1 раз в год. Списки участников группы с указанием ФИО, должности, предприятия и подписью о присутствии хранятся отдельно, и по запросу предоставляются в ФЦК или регион.

Приложение № 3  
Критерии сертификации учебной производственной площадки «Фабрика Процессов» / учебной практической площадки «Фабрика Офисных Процессов»

**Критерии сертификации учебной производственной площадки «Фабрика Процессов» / учебной практической площадки «Фабрика Офисных Процессов», являющейся расширением функционала «Фабрики Процессов» в целях обеспечения ее деятельности**

**1. Методика оценки «Фабрики Процессов»**

Оценка производится на основании «Технических требований к организации учебной производственной площадки ФП методами визуального осмотра помещения и оборудования ФП, наблюдения за проведением обучения, индивидуальными интервью с каждым тренером. Результаты оценки фиксируются в чек-листе. Форма чек-листа приведена в разделе 2.

Шкала оценки:

| Балл | Описание  |
|------|---|
| 0    | критерий отсутствует полностью  |
| 0,5  | есть незначительное соответствие критерию, менее 25 %                           |
| 1    | соответствие критерию частично, не более чем на 50 %                            |
| 1,5  | соответствие критерию с незначительными отклонениями, нестабильное              |
| 2    | полное соответствие критерию  |
| 2,5  | превосходит требования к критерию, есть результативные находки                  |
| 3    | превосходит критерий, является образцом/лучшей практикой, требует тиражирования |

Итоговый чек-лист подписывается каждым Членом комиссии.

Формирование итогового результата:

- Среднее арифметическое значение индикаторов каждого подпункта, входящего в разделы 1–7 – не менее 1,8 балла.

- При оценке тренеров рассчитывается средний балл между всеми тренерами.

- Сумма всех баллов (по каждому из 6 пунктов) – не менее 12 баллов.

Отсекающий критерий: при наличии средней оценки любого пункта 1 балл и менее, назначается дополнительная оценка этого пункта. При этом критерии, получившие оценку 2 и выше, повторно не оцениваются.

**2. Чек-лист оценки «Фабрики Процессов»**

| №         | Раздел/ Требование  | Пп. Прил. 1 МР <sup>1</sup> | Оценка |
|-----------|---|-----------------------------|--------|
| <b>1.</b> | <b>Помещение «Фабрики Процессов»</b>  |                             |        |
|           | 1.1 Удобное расположение, хорошая транспортная доступность                                  | 1.1                         |        |
|           | 1.2 Соответствие размерам основной и дополнительной зоны                                    | 1.2, 1.3                    |        |
|           | 1.3 Соответствие воздушно-тепловому режиму, требованиям к уровню шума и вибрации, освещению | 1.4, 1.5, 1.6               |        |
|           | 1.4 Доступность и чистота санитарно-гигиенических помещений                                 | 1.7                         |        |
|           | 1.5 Наличие навигации от входа в здание   | 1.8                         |        |
|           | 1.6 Организация пропускного режима  | 1.9                         |        |
| <b>2.</b> | <b>Изделие, на примере которого проводится «Фабрика Процессов»</b>                          |                             |        |

<sup>1</sup> Пункт технических требований к организации учебной производственной площадки «Фабрика Процессов»

| №         | Раздел/ Требование  | Пп. Прил. 1 МР <sup>1</sup>   | Оценка        |  |
|-----------|---|---|---------------|--|
|           | 2.1   | Изделие актуальное, имеет прототип в производстве   | 2.1, 2.2      |  |
|           | 2.2   | Изделие соответствует технически характеристикам  | 2.3, 2.5      |  |
|           | 2.3   | Количество рабочих мест – не менее 7  | 2.4           |  |
|           | 2.4   | Количество комплектующих соответствует методическим рекомендациям   | 2.6           |  |
|           | 2.5   | Процесс работы с изделием имеет потенциал к улучшению   | 2.7, 2.8      |  |
| <b>3.</b> | <b>Производственный процесс</b>                                     |   |               |  |
|           | 3.1   | Количество и продолжительность рабочих смен   | 3.1           |  |
|           | 3.2   | Требования к рабочим операциям  | 3.2           |  |
|           | 3.3   | Потенциал улучшений   | 3.3           |  |
|           | 3.4   | Наличие и полнота показателей Информационного центра  | 3.4, 4.3      |  |
| <b>4.</b> | <b>Технологии обучения и учебные материалы</b>                      |   |               |  |
|           | 4.1   | Включение в процесс обучения практики и мини-лекций   | 4.1           |  |
|           | 4.2   | Комплектация помещения дидактическими наглядными материалами  | 4.2           |  |
|           | 4.3   | Подведение итогов смены у Информационного центра  | 4.4           |  |
|           | 4.4   | Качество финансовой модели и наличие целевых показателей  | 4.5, 4.6      |  |
| <b>5.</b> | <b>Требования к комплекту учебных/методических материалов</b>       |   |               |  |
|           | 5.1   | Полнота визуализации  | 5.1, 5.2, 5.3 |  |
|           | 5.2   | Наличие, полнота и качество руководства тренера   | 5.4           |  |
|           | 5.3   | Наличие и качество раздаточного материала участника   | 5.5           |  |
| <b>6.</b> | <b>Оценка отбора, подготовки и компетенций тренеров<sup>2</sup></b> |   |               |  |
|           | 6.1   | Соответствие критериям отбора   | 6.1, 6.2      |  |
|           | 6.2   | Прохождение полного процесса подготовки   | 6.3           |  |
|           | 6.3   | Оценка знаний (метод – интервью)<br>– знает названия всех деталей, процесса, особенности процесса в привязке к реальному производству;<br>– знает досконально процесс изготовления на каждом этапе и как он проходит в реальном производстве;<br>– знает не менее 5 возможных способов улучшений на каждом этапе;<br>– знает составную часть каждой операции (и какие операции можно перебалансировать);<br>– знает все показатели Информационного центра: как считаются, почему анализируются, типичные проблемы и пути их решения;<br>– дает не менее 3 практических производственных примеров на все теоретические и практические блоки программы обучения.  | 6.4           |  |
|           | 6.4   | Оценка умений (метод – прямое наблюдение)<br>контролирует соблюдение стандартов безопасности на площадке;<br>– знает и умеет быстро и правильно рассчитать экономические и операционные показатели ФП, может провести аналогию с реальными показателями предприятия, понимать отличия моделей ФП от реальной экономики предприятия (расчет НЗП, ОХР);<br>– объясняет, из чего складывается и как считается каждый показатель, какие улучшения и как влияют на эффективность;<br>– умеет реализовать каждый процесс фабрики (собрать, заполнить и т. п.) - в соответствии со стандартами самостоятельно выполнить каждую операцию<br>– умеет нарисовать и проанализировать таблицу сбалансированной работы;<br>– умеет ярко, коротко, четко и убедительно рассказать о видах потерь, потоке единичных изделий и его преимуществах, балансировке работ, методах решения проблем, картировании и других инструментах, упоминаемых в процессе обучения на ФП. | 6.4           |  |

<sup>2</sup> Оценивается каждый тренер. Итоговая оценка пункта 5 рассчитывается как среднее арифметическое баллов по каждому тренеру.

| №        | Раздел/ Требование   | Пп. Прил. 1 МР <sup>1</sup> | Оценка |
|----------|--|-----------------------------|--------|
| 6.5      | Оценка тренерских компетенций / навыков работы с аудиторией (метод – прямое наблюдение в процессе работы с группой)<br>– формулирует учебные цели программы и каждого блока; достигает целей обучения на уровне формирования знаний и умений;<br>– обеспечивает результат каждого учебного блока,<br>– имеет развитые презентационные навыки - интересно, ярко, понятно и позитивно доносит учебный материал;<br>– стимулирует и поддерживает применение знаний на практике: консультирует, помогает во внедрении на обучении;<br>– рассказывает и показывает примеры использования передаваемых технологий на уровне мастера;<br>– мотивирует, вдохновляет участников на изучение и применение инструментов бережливого производства;<br>– активно взаимодействует с группой: применяет навыки активного слушания, уделяет внимание всем участникам, занимает партнерскую позицию, активно поддерживает вовлеченность группы и активность каждого участника;<br>– постоянно дает обратную связь по выполнению практических заданий,<br>– использует наглядные средства обучения: плакаты, слайды, флипчарты, доски. | 6.5                         |        |
| <b>7</b> | <b>Организация обучения</b>  |                             |        |
| 7.1      | Приглашение на ФП направляется участникам и содержит всю организационную информацию  | 7.1                         |        |
| 7.2      | Организованы кофе-брейков и питьевая вода для участников   | 7.1                         |        |
| 7.3      | Программа обучения соответствует рабочему плану и таймингу   | 7.2                         |        |
| 7.4      | Используются визуальные средства обучения  | 7.3                         |        |
| 7.5      | Выдается сертификат и собираются анкеты обратной связи   | 7.4, 7.5                    |        |
| 7.6      | Индекс NPS оценивается в соответствии со стандартом. Средний показатель групп – не менее 75 %  | 7.6                         |        |
| 7.7      | На информационном стенде есть фотографии каждой группы, прошедшее обучение с указанием лучшего результата  | 7.7                         |        |
| 7.8      | Участники обучения преимущественно (не менее 80 % участников) – работают на предприятиях-участниках национального проекта.   | 3.1                         |        |

### 3. Методика оценки «Фабрики Офисных Процессов»

Оценка производится на основании «Требования к методическому пакету и проведению учебной практической площадки «Фабрика Офисных Процессов» методами визуального осмотра организации «Фабрики Офисных Процессов», наблюдения за проведением обучения, индивидуальными интервью с каждым тренером. Результаты оценки фиксируются в чек-листе. Форма чек-листа приведена в разделе 2.

Шкала оценки:

| Балл | Описание  |
|------|---|
| 0    | критерий отсутствует полностью  |
| 0,5  | есть незначительное соответствие критерию, менее 25 %                           |
| 1    | соответствие критерию частично, не более чем на 50 %                            |
| 1,5  | соответствие критерию с незначительными отклонениями, нестабильное              |
| 2    | полное соответствие критерию  |
| 2,5  | превосходит требования к критерию, есть результативные находки                  |
| 3    | превосходит критерий, является образцом/лучшей практикой, требует тиражирования |

Итоговый Чек-лист подписывается каждым членом комиссии.

Формирование итогового результата:

- Среднее арифметическое значение индикаторов каждого подпункта, входящего в разделы 1–6 – не менее 1,8 балла.

- При оценке тренеров рассчитывается средний балл между всеми тренерами.
- Сумма всех баллов (по каждому из 6 пунктов) – не менее 10 баллов.

Отсекающий критерий: при наличии средней оценки любого пункта 1 балл и менее, назначается дополнительная оценка этого пункта. При этом критерии, получившие оценку 2 и выше, повторно не оцениваются.

#### 4. Чек-лист оценки «Фабрики Офисных Процессов»

| №         | Раздел/ Требование  | Пп. Прил 2 МР <sup>3</sup> | Оценка |
|-----------|---|----------------------------|--------|
| <b>1.</b> | <b>Процесс, на примере которого проводится «Фабрика Офисных Процессов»</b>  |                            |        |
|           | 1.1 Процесс относится к вспомогательным/административным, наглядно имитирует регулярные офисные рабочие задачи. Процесс кросс-функциональный.   | 1.1                        |        |
|           | 1.2 Процесс соответствует техническим характеристикам   | 1.2, 1.4                   |        |
|           | 1.3 «Фабрика Офисных Процессов» мобильна  | 1.3                        |        |
|           | 1.4 Количество операций/действий в процессе соответствует методическим рекомендациям  | 1.5                        |        |
|           | 1.5 Изначальный офисный/поддерживающий процесс имеет потенциал к улучшению  | 1.6, 1.7                   |        |
| <b>2.</b> | <b>Организация «Фабрики Офисных Процессов»</b>  |                            |        |
|           | 2.1 Количество и продолжительность игровых раундов  | 2.1                        |        |
|           | 2.2 Требования к рабочим местам   | 2.2                        |        |
|           | 2.3 Потенциал улучшений   | 2.3                        |        |
|           | 2.4 Наличие и полнота показателей информационного стенда  | 2.4, 3.3                   |        |
| <b>3.</b> | <b>Технологии обучения и учебные материалы</b>  |                            |        |
|           | 3.1 Включение в процесс обучения практики и мини-лекций   | 3.1                        |        |
|           | 3.2 Комплектация помещения дидактическими наглядными материалами  | 3.2                        |        |
|           | 3.3 Подведение итогов раунда у информационного стенда   | 3.4                        |        |
|           | 3.4 Качество финансовой модели и наличие целевых показателей  | 3.5, 3.6                   |        |
| <b>4.</b> | <b>Требования к комплекту учебных/методических материалов</b>   |                            |        |
|           | 4.1 Полнота инструкций к ролям  | 4.1                        |        |
|           | 4.2 Наличие, полнота и качество руководства тренера   | 4.2, 4.3                   |        |
|           | 4.3 Наличие и качество раздаточного материала участника   | 4.4                        |        |
| <b>5.</b> | <b>Оценка отбора, подготовки и компетенций тренеров<sup>4</sup></b>   |                            |        |
|           | 5.1 Соответствие критериям отбора   | 5.1, 5.2                   |        |
|           | 5.2 Прохождение полного процесса подготовки   | 5.3                        |        |
|           | 5.3 Оценка знаний (метод – интервью)<br>– знает последовательность всех операций/действий в процессе, их значение в привязке к реальному офисному/поддерживающему процессу;<br>– знает досконально процесс на каждом этапе, и как он проходит в реальности в разных организациях/предприятиях;<br>– знает не менее 5 возможных способов улучшений на каждом этапе;<br>– знает все показатели инфостенда: как считаются, почему анализируются, типичные проблемы и пути их решения;<br>– может привести не менее 3 реальных рабочих примеров на каждый инструмент из офисных/поддерживающих процессов (предприятия, органы исполнительной власти). | 5.4                        |        |

<sup>3</sup> Пункт технических требований к организации учебной практической площадки «Фабрика Офисных Процессов»

<sup>4</sup> Оценивается каждый тренер. Итоговая оценка пункта 5 рассчитывается как среднее арифметическое баллов по каждому тренеру.



| №        | Раздел/ Требование   | Пп. Прил 2 МР <sup>3</sup> | Оценка |
|----------|--|----------------------------|--------|
|          | <p>Оценка умений (метод – прямое наблюдение)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– дает не менее 3 практических рабочих примеров на все теоретические и практические блоки программы обучения;</li> <li>– знает и умеет быстро и правильно рассчитать экономические и операционные показатели ФОП, может провести аналогию с реальными показателями предприятия/организации, понимать отличия моделей ФОП от реальной экономики предприятия/организации;</li> <li>– объясняет, из чего складывается и как считается каждый показатель, какие улучшения и как влияют на эффективность;</li> <li>– умеет реализовать каждый этап процесса (заполнить, проверить и пр.) самостоятельно в соответствии со стандартами;</li> <li>– умеет разработать карту текущего состояния процесса;</li> <li>– умеет разработать карту целевого состояния процесса.</li> <li>– умеет ярко, коротко, четко и убедительно рассказать о видах потерь, внутренних и внешних клиентах, картировании, визуальном управлении, методах решения проблем, 5С и других инструментах, упоминаемых в процессе обучения на «Фабрике Офисных Процессов».</li> </ul>   | 5.4                        |        |
|          | <p>Оценка тренерских компетенций / навыков работы с аудиторией (метод – прямое наблюдение в процессе работы с группой)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формулирует учебные цели программы и каждого блока; достигает целей обучения на уровне формирования знаний и умений;</li> <li>– обеспечивает результат каждого учебного блока,</li> <li>– имеет развитые презентационные навыки - интересно, ярко, понятно и позитивно доносит учебный материал;</li> <li>– стимулирует и поддерживает применение знаний на практике: консультирует, помогает во внедрении на обучении;</li> <li>– рассказывает и показывает примеры использования передаваемых технологий на уровне мастера;</li> <li>– мотивирует, вдохновляет участников на изучение и применение инструментов бережливого производства;</li> <li>– активно взаимодействует с группой: применяет навыки активного слушания, уделяет внимание всем участникам, занимает партнерскую позицию, активно поддерживает вовлеченность группы и активность каждого участника;</li> <li>– постоянно дает обратную связь по выполнению практических заданий,</li> <li>– использует наглядные средства обучения: плакаты, слайды, флипчарты, доски.</li> </ul> | 5.5                        |        |
| <b>6</b> | <b>Организация обучения</b>  |                            |        |
|          | 6.1 Приглашение на ФОП направляется участникам и содержит всю организационную информацию   | 6.1                        |        |
|          | 6.2 Программа обучения соответствует рабочему плану и таймингу   | 6.2                        |        |
|          | 6.3 Используются визуальные средства обучения  | 6.3                        |        |
|          | 6.4 Выдается сертификат и собираются анкеты обратной связи   | 6.4                        |        |
|          | 6.5 Индекс NPS оценивается в соответствии со стандартом. Средний показатель групп – не менее 75 %  | 6.5                        |        |
|          | 6.6 В галерее есть фотографии каждой группы, прошедшее обучение с указанием лучшего результата   | 6.6                        |        |