

Департамент здравоохранения Тюменской области
Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Тюменской области
«Областной клинический фтизиопульмонологический центр»



«УТВЕРЖДАЮ»
Главный врач ГБУЗ ТО «ОКФЦ»
Пирогова Н.Д.
«12» января 2026 г.

ПРОГРАММА
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«Лин-тренер по бережливому производству»

144 часа
Очно-заочная форма

Тюмень – 2026

Дополнительная профессиональная программа «Лин-тренер по бережливому производству» составлена в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» части 9 статьи 76; с методическими рекомендациями – разъяснениями по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов; Приказом Министерства образования и науки РФ «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» от 1 июля 2013 года № 499.

Программа подготовлена авторским коллективом ГБУЗ ТО «Областного клинического фтизиопульмонологического центра»:

Удотова Е.С. – эксперт, отдела по управлению контролем качества медицинской помощи и безопасности медицинской деятельностью

Пирогова Н.Д., главный врач, главный внештатный специалист Департамента Здравоохранения Тюменской области по фтизиатрии. Неверов В. В. – руководитель организационно-методической службы

Рецензент: Гаврилова С.М. - Руководитель проекта АО «ПСР ГК «Росатом»

Оглавление

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ПРОГРАММЕ	4
1.1. Актуальность программы	4
1.2. Формат реализации программы	4
2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	5
2.1. Нормативно-правовая основа разработки программы	5
2.2. Категории обучающихся	5
2.3. Цель реализации программы	5
2.4. Планируемые результаты обучения	6
3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ	8
3.1 Учебный план	8
3.2. Календарный учебный график	10
3.3. Рабочие программы учебных модулей	10
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ	11
5. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	11
1. Общие положения	14
2. Перечень оценочных средств по учебным модулям	14
Таблица 1. Оценочные средства текущего контроля	14
Таблица 2. Оценочные средства итоговой аттестации	15
3. Оценочные средства текущего контроля по модулям	15
3.1. Модуль 1 «Роль, ценности и осознанность лин-тренера»	15
3.2. Модуль 2 «Обучение взрослых и дизайн программ по бережливому производству»	16
3.3. Модуль 3 «Практические форматы обучения Lean: кейсы, симуляции, обучение на рабочем месте»	17
3.4. Модуль 4 «Фасилитация, коммуникация и эмоциональный интеллект лин-тренера»	17
3.5. Модуль 5 «Оценка эффективности обучения и сопровождение изменений»	18
4. Оценочные средства итоговой аттестации	18
4.1. Демонстрационное учебное занятие	18
4.2. Мини-проект (учебная программа/модуль/набор упражнений)	19
4.3. Итоговая оценка по программе	19
Тестовые задания	21
Тест 1. Модуль 1	21
Тест 2. Модуль 2	22
Тест 3. Модуль 3	24
Тест 4. Модуль 4	26
Тест 5. Модуль 5	28

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ПРОГРАММЕ

1.1. Актуальность программы

Современные организации в промышленности, здравоохранении, сфере услуг и государственном секторе сталкиваются с задачами повышения производительности труда, качества услуг и оптимизации процессов при ограниченных ресурсах. Концепция бережливого производства, основанная на постоянном выявлении и устранении потерь, вовлечении сотрудников и непрерывном улучшении, зарекомендовала себя как эффективный подход к решению этих задач.

Во многих организациях уже реализуются проекты по внедрению бережливого производства, формируются производственные системы, создаются проектные команды. Однако устойчивость результатов напрямую зависит от наличия **подготовленных внутренних тренеров (лин-тренеров)**, способных:

- обучать персонал принципам и инструментам бережливого производства;
- переводить теорию Lean на язык конкретной отрасли и рабочего места;
- фасилитировать групповые сессии по улучшениям;
- сопровождать команды в реальных проектах изменений;
- работать с сопротивлением и формировать культуру улучшений.

Развитие у специалистов компетенций внутреннего лин-тренера, а также их эмоциональной и коммуникативной зрелости является актуальной задачей системы дополнительного профессионального образования и важным условием успешной реализации федеральных и региональных проектов по повышению производительности труда и эффективности деятельности организаций.

Цель программы – повышение квалификации специалистов, уже владеющих базовыми инструментами бережливого производства, в части:

- проектирования и проведения программ обучения по бережливому производству для различных категорий персонала и отраслей;
- развития тренерских и фасилитационных компетенций;
- формирования эмоциональной и коммуникативной компетентности при работе с группами и сопротивлением изменениям;
- обеспечения методического сопровождения проектов по внедрению Lean в организации.

1.2. Формат реализации программы

Форма обучения – **очно** или **очно-заочная**, с **отрывом от производства**, с использованием элементов дистанционных образовательных технологий (ДОТ) и электронного обучения (ЭО) по решению образовательной организации.

Объем программы – **144 академических часа**.

Срок освоения программы определяется учебным планом и календарным графиком, может составлять от 10 до 12 недель в зависимости от применяемого формата (интенсив, модульное обучение, вечерние занятия и т.д.).

2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

2.1. Нормативно-правовая основа разработки программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Подготовка лин-тренеров по бережливому производству» разработана на основании:

- Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», статья 76;
- Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Письма Министерства образования и науки РФ от 22 апреля 2015 г. № ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендаций по разработке дополнительных профессиональных программ»;
- Федерального проекта «Производительность труда» национального проекта «Повышение производительности труда и поддержка занятости» / «Эффективная и конкурентоспособная экономика» (в действующей редакции);
- а также с учетом отдельных трудовых функций, связанных с обучением, развитием персонала и управлением изменениями, описанных в следующих профессиональных стандартах:

1. «Специалист по управлению персоналом» (трудовая функция «Организация обучения персонала»);
2. «Специалист в области управления проектами» (трудовая функция «Управление командой проекта»).

При разработке содержания программы, в части применения современных образовательных технологий и методологии обучения взрослых, учтены рекомендации профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования».

Образовательная организация вправе дополнить данный перечень иными нормативными правовыми актами и локальными документами, регламентирующими реализацию дополнительных профессиональных программ.

2.2. Категории обучающихся

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации предназначена для специалистов, уже владеющих базовыми знаниями о принципах и инструментах бережливого производства и (или) имеющих опыт участия в проектах по внедрению бережливых технологий, в том числе:

- руководителей и специалистов подразделений, отвечающих за развитие производственной системы, качество, эффективность процессов;
- руководителей проектов по бережливому производству;
- специалистов служб управления персоналом и корпоративного обучения;
- внутренних тренеров, методистов, наставников и кураторов проектных команд;
- руководителей структурных подразделений, планирующих совмещать управленческие функции с обучением и развитием сотрудников в области бережливого производства.

Допускается обучение специалистов без профильного отраслевого образования (медицинского, технического и др.), при условии, что их трудовые функции связаны с задачами внедрения бережливого производства и/или обучением персонала.

2.3. Цель реализации программы

Цель программы – повышение квалификации специалистов, уже владеющих базовыми инструментами бережливого производства, в части:

- проектирования и проведения программ обучения по бережливому производству для различных категорий персонала и отраслей;
- развития тренерских и фасилитационных компетенций;

- формирования эмоциональной и коммуникативной компетентности при работе с группами и сопротивлением изменениям;
- обеспечения методического сопровождения проектов по внедрению Lean в организации.

2.4. Планируемые результаты обучения

ДПП ПК создана с целью методической и методологической поддержки внедрения бережливых технологий в здравоохранении на основе Федерального проекта «Производительность труда» национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика». Содержание данного нормативного акта отражает связь с общей трудовой функцией «Оказание медицинской помощи/первичной медико-санитарной помощи пациентам», реализуемой во всех профессиональных стандартах для медицинских работников с высшим образованием. Кроме того, ДПП ПК предполагает развитие данных компетенций у персонала медицинской организации, задействованного в организации медико-социальной помощи (администраторы, регистраторы, методисты, руководители, имеющие высшее немедицинское образование).

Далее представлены планируемые результаты вне зависимости от специальности слушателя:

Умения:

- определять цели и задачи обучения по бережливому производству с учётом стратегии организации, уровня зрелости бережливой культуры и характеристик целевой аудитории;
- проектировать программы, модули и отдельные занятия по бережливому производству для различных отраслей и категорий персонала;
- подбирать и разрабатывать практико-ориентированные форматы обучения (кейсы, симуляции, упражнения, задания на рабочем месте), позволяющие участникам применять инструменты бережливого производства к собственным процессам;
- использовать принципы эмоционального интеллекта при взаимодействии с группой, в том числе в сложных и конфликтных ситуациях;
- фасилитировать групповые Lean-сессии (картирование потока, Kaizen-сессии, разбор потерь), обеспечивая вовлечение участников и конструктивное обсуждение;
- выявлять и конструктивно прорабатывать сопротивление участников изменениям, переводя его в обсуждение проблем процессов и возможностей улучшения;
- разрабатывать и применять инструменты оценки эффективности обучения (тесты, практические задания, чек-листы наблюдения, опросники обратной связи), а также планировать сопровождение участников после тренинга.

Знания:

- о роли и месте лин-тренера в системе внедрения бережливого производства в организации;
- об основных подходах к обучению взрослых, в том числе в условиях производственных, медицинских, офисных и государственных организаций;
- о типологии целевых аудиторий программ по бережливому производству (исполнители, руководители разных уровней, проектные команды) и особенности работы с ними;
- об основных форматах практико-ориентированного обучения по бережливому производству (кейсы, деловые игры, симуляции, обучение на рабочем месте, Lean-сессии);
- о сущности и компонентах эмоционального интеллекта, их значении для тренерской и фасилитационной деятельности;
- об основах фасилитации групповой работы и проведения Lean-сессий (структура, правила, визуализация, работа с групповыми процессами);
- об основных подходы и инструментах оценки эффективности обучения и сопровождения изменений, связанных с внедрением бережливого производства.

Компетенции:

- методами проектирования и реализации программ обучения по бережливому производству для различных отраслей экономики и социальной сферы;
- практическими приёмами ведения групп, фасилитации дискуссий и коллективной разработки решений по улучшению процессов;
- техниками самонаблюдения и саморегуляции, обеспечивающими устойчивость и профессиональное поведение тренера в сложных ситуациях;
- инструментами построения психологически безопасной образовательной среды, способствующей открытой демонстрации проблем и обсуждению идей улучшений;
- методами анализа результатов обучения и влияния обучения на показатели процессов с последующей корректировкой содержания и форматов программ.

3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

3.1 Учебный план

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

«Лин-тренеров по бережливому производству», 144 часа

Обозначения: ЛЗ – лекционные занятия, СЗ – семинарские занятия,

ПЗ – практические занятия, СР – самостоятельная работа.

№	Наименование модулей	Всего часов	В том числе								Совершенствуемые (формируемые) ПК	Форма контроля
			Часы без ДОТ и ЭО	В том числе			Часы с ДОТ ЭО	В том числе		СР		
				ЛЗ	СЗ	ПЗ		ЛЗ	СЗ			
1.	РОЛЬ, ЦЕННОСТИ И ОСОЗНАННОСТЬ ЛИН-ТРЕНЕРА											
1.1	Лин-тренер в системе внедрения бережливого производства	6	4	2	1	1	-	-	-	2	п. 2.4 наст. ДПП ПК	Устный опрос, самооценка, мини-эссе
1.2	Ценности бережливого производства и личные ценности тренера	6	4	2	1	1	-	-	-	2		
1.3	Осознанность и профессиональная позиция тренера	6	-	-	-	-	4	2	2	2		
1.4	Профилактика выгорания и личные стратегии устойчивости	6	-	-	-	-	4	2	2	2		
2	ОБУЧЕНИЕ ВЗРОСЛЫХ И ДИЗАЙН ПРОГРАММ ПО БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ											
2.1	Особенности обучения взрослых в контексте бережливого производства	8	4	1	3	-				4	П. 2.4 наст. ДПП ПК	Проект учебного модуля по Lean
2.2	Анализ целевой аудитории и уровней «зрелости» по Lean	8	2	-	1	1				6		
2.3	Дизайн программ и модулей по бережливому производству	12	-	-	-	-	5	1	4	7		
2.4	Проектирование отдельного занятия по Lean-инструментам	4	-	-	-	-	1	-	1	3		
3	ПРАКТИЧЕСКИЕ ФОРМАТЫ ОБУЧЕНИЯ LEAN: КЕЙСЫ, СИМУЛЯЦИИ, ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ											
3.1	Кейсы по бережливому производству: разработка и разбор	8	4	1	1	2	-	-	-	4	Пункт 2.4 наст. ДПП ПК	Разработка и

3.2	Симуляции и деловые игры для обучения Lean-инструментам	10	6	1	2	3	-	-	-	4		проведение фрагмента упражнения / симуляции
3.3	Обучение на рабочем месте (on-the-job) и учебная «гемба»	10	-	-	-	-	5	2	2	5		
3.4	Интеграция реальных задач организации в учебный процесс	4	-	-	-	-	4	1	1	2		
4	ФАСИЛИТАЦИЯ, КОММУНИКАЦИЯ И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ЛИН-ТРЕНЕРА											
4.1	Эмоциональный интеллект и саморегуляция лин-тренера	8	-	-	-	-	4	1	3	4	Пункт 2.4 наст. ДПП ПК	Наблюдение по чек-листу, ролевая игра
4.2	Диагностика группы и «считывание» аудитории тренинга	8	4	1	3	-	-	-	-	4		
4.3	Работа со сложными участниками и сопротивлением изменениям	8	-	-	-	-	4	1	3	4		
4.4	Фасилитация Lean-сессий и создание безопасной развивающей среды	8	-	-	-	-	4	1	3	4		
5	ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ И СОПРОВОЖДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ											
5.1	Подходы к оценке эффективности обучения по Lean	6	-	-	-	-	3	1	2	3	Пункт 2.4 наст. ДПП ПК	Разработка пакета оценочных материалов
5.2	Инструменты оценки результатов обучения	6	-	-	-	-	3	1	2	3		
5.3	Сопровождение изменений после тренинга	4	-	-	-	-	2	1	1	2		
6	ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ ЛИН-ТРЕНЕРА (ДЕМО-ЗАНЯТИЕ И ЗАЩИТА МИНИ-ПРОЕКТА)	8										Демонстрационное занятие, защита мини-проекта

3.2. Календарный учебный график

Учебные занятия проводятся в течение календарного года по утверждённому графику образовательной организации. Конкретные сроки, режим занятий (дневной, вечерний, модульный формат, использование дистанционных технологий) определяются учебным расписанием и доводятся до сведения слушателей до начала обучения.

3.3. Рабочие программы учебных модулей

ДПП ПК «Подготовка лин-тренеров по бережливому производству» содержит 5 модулей продолжительностью 136 часов, а так же включает итоговую аттестацию продолжительностью 8 ак. часа.

МОДУЛЬ 1

Название модуля: **«Роль, ценности и осознанность лин-тренера», 24 часов**

Код	Наименование тем, подтем, элементов, подэлементов	Количество часов
1.1	Лин-тренер в системе внедрения бережливого производства	6
1.2	Ценности бережливого производства и личные ценности тренера	6
1.3	Осознанность и профессиональная позиция тренера	6
1.4	Профилактика выгорания и личные стратегии устойчивости	6
Итого		24

МОДУЛЬ 2

Название модуля: **«Обучение взрослых и дизайн программ по бережливому производству», 32 часов**

Код	Наименование тем, подтем, элементов, подэлементов	Количество часов
2.1	Особенности обучения взрослых в контексте бережливого производства	8
2.2	Анализ целевой аудитории и уровней «зрелости» по Lean	8
2.3	Дизайн программ и модулей по бережливому производству	12
2.4	Проектирование отдельного занятия по Lean-инструментам	4
Итого		32

МОДУЛЬ 3

Название модуля: **«Практические форматы обучения Lean: кейсы, симуляции, обучение на рабочем месте», 32 часов**

Код	Наименование тем, подтем, элементов, подэлементов	Количество часов
3.1	Кейсы по бережливому производству: разработка и разбор	8
3.2	Симуляции и деловые игры для обучения Lean-инструментам	10
3.3	Обучение на рабочем месте (on-the-job) и учебная «гемба»	10
3.4	Интеграция реальных задач организации в учебный процесс	4
Итого		32

МОДУЛЬ 4

Название модуля: **«ФАСИЛИТАЦИЯ, КОММУНИКАЦИЯ И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ЛИН-ТРЕНЕРА», 32 часов**

Код	Наименование тем, подтем, элементов, подэлементов	Количество часов
4.1	Эмоциональный интеллект и саморегуляция лин-тренера	8

4.2	Диагностика группы и «считывание» аудитории тренинга	8
4.3	Работа со сложными участниками и сопротивлением изменениям	8
4.4	Фасилитация Lean-сессий и создание безопасной развивающей среды	8
Итого		32

МОДУЛЬ 5

Название модуля: «**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ И СОПРОВОЖДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ**», 16 часов

Код	Наименование тем, подтем, элементов, подэлементов	Количество часов
5.1	Подходы к оценке эффективности обучения по Lean	6
5.2	Инструменты оценки результатов обучения	6
5.3	Сопровождение изменений после тренинга	4
Итого		16

МОДУЛЬ 6

Название модуля: «**Итоговая аттестация лин-тренера (демо-занятие и защита мини-проекта)**», 8 часов

Код	Наименование тем, подтем, элементов, подэлементов	Количество часов
6.1	Подготовка демо-занятия и мини-проекта	2
6.2	Проведение демо-занятия	2
6.3	Защита мини-проекта и рефлексия	4
Итого		8

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Итоговая аттестация проводится в форме:

- проведения слушателем **демонстрационного учебного занятия** по одному из инструментов/тем бережливого производства для условной или реальной целевой аудитории;
- **защиты мини-проекта** (учебного модуля, программы или набора упражнений по обучению Lean) с обсуждением и ответами на вопросы.

По решению образовательной организации могут дополнительно использоваться: компьютерное тестирование, письменные задания, онлайн-защита с применением ДОТ. Итоговая аттестация осуществляется с целью установления уровня сформированности компетенций, предусмотренных п. 2.4 настоящей программы, с учётом целей обучения и требований к содержанию программы.

Оценочные материалы.

Фонд оценочных средств включает:

- контрольные вопросы и тестовые задания по основным разделам программы;
- задания для разработки учебного модуля/занятия;
- чек-листы для оценки демонстрационного занятия (структура, работа с группой, применение EI и фасилитации, качество материалов);
- критерии оценки мини-проекта и его защиты.

Фонд оценочных средств формируется по модулям и темам и приводится в Приложении 1 к программе.

5. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Для обеспечения высокого методического качества обучения к реализации программы, особенно модулей 2, 3 и 5, привлекаются преподаватели, обладающие не только экспертизой в области бережливого производства, но и опытом практического обучения взрослых или соответствующей дополнительной педагогической подготовкой.

5.1. Материально-технические условия

Для реализации программы предусмотрены:

- учебно-методическая документация по всем разделам программы;
- учебные аудитории, оборудованные мультимедийной техникой (проектор/панель, экран, флипчарт, маркеры);
- помещения для проведения практических занятий, деловых и ролевых игр, групповой работы;
- доступ к компьютерной технике с выходом в сеть Интернет, обеспечивающей использование дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.
- При использовании ДОТ обучающемуся необходим доступ к следующим ресурсам:
- рабочее место с компьютером или иным устройством, подключённым к сети Интернет;
- современный интернет-браузер (Chrome, Firefox, Edge, др.);
- средства воспроизведения аудио- и видеоматериалов (аудиоколонки и/или наушники).

5.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение образовательной программы

Учебно-методическое обеспечение программы включает:

- текст программы ДПП ПК и учебного плана;
- рабочие программы учебных модулей;
- учебно-тематические планы занятий;
- презентационные материалы к лекциям;
- методические указания по выполнению практических и самостоятельных работ;
- кейсы, сценарии симуляций и деловых игр, примерные чек-листы и шаблоны (карты потока, АЗ-отчёты, планы занятий, формы обратной связи и др.).

Информационные ресурсы могут быть размещены в системе дистанционного обучения организации (СДО), корпоративном портале или на официальном сайте организации.

5.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение

№	Автор, название, место издания, издательство, год издания учебной и учебно-методической литературы, кол стр..
	Основная литература
1.	Министерство здравоохранения Российской Федерации, Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом». Федеральный проект «Бережливая поликлиника» применение методов бережливого производства в медицинских организациях открытие проектов по улучшениям. Методические рекомендации. - М.: 2017.
2.	Академия Росатома, Производственная Система «Росатом». Картирование процессов на производстве и в офисе.
3.	Академия Росатома, Производственная Система «Росатом». Картирование процессов в медицинской организации.
4.	Академия Росатома, Производственная Система «Росатом». Пособие для самостоятельного изучения: Производственная система Росатома. Базовый курс.
5.	Вумек Джеймс. Бережливое обеспечение. Как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями. Пер. с англ. - М.: Альпина

6.	Т. Шукер, Д. Теппинг. Бережливый офис. Управление потоками создания ценности. – М.: Стандарты и качество, 2009.
7.	Майкл Вейдер. Инструменты бережливого производства. – М.: Альпина Паблишер, 2015.
8.	Майк Ротер. Учись видеть бизнес процессы. – М.: Альпина Паблишер, 2008.
9.	Методическое руководство по практическому применению проекта «Снижение отрывов от лечения пациентов, находящихся на контролируемой химиотерапии».

Информационно-коммуникационные ресурсы.

№	Наименование ресурса	Электронный адрес
1.	Официальный сайт Минздрава России	http:// www.rosminzdrav.ru
2.	Российская государственная библиотека (РГБ)	www.rsl.ru
3.	Федеральный и региональный проект по направлению «Совершенствование оказания медицинской помощи, включая профилактику заболеваний и формирование здорового образа жизни»	https://minzdrav.gov.ru/news/2014/01/30/1686-gosudarstvennaya-programma-razvitiya-zdravooohraneniya-rossiyskoy-federatsii

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

к дополнительной профессиональной образовательной программе повышения квалификации «Подготовка лин-тренеров по бережливому производству» со сроком освоения 72 академических часа

1. Общие положения

1.1. Фонд оценочных средств (далее – ФОС) разработан в целях обеспечения контроля и оценки результатов освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Подготовка лин-тренеров по бережливому производству» (далее – Программа) в соответствии с планируемыми результатами обучения, определёнными в п. 2.4 Программы.

1.2. ФОС включает:

- оценочные средства для текущего контроля успеваемости по учебным модулям;
- оценочные средства для промежуточной аттестации (при необходимости);
- комплекс оценочных средств для итоговой аттестации.

1.3. Формы контроля:

- устный опрос;
- тестирование;
- выполнение практических заданий;
- самооценка и взаимооценка (по структурированным формам);
- наблюдение за деятельностью слушателей по чек-листам;
- защита мини-проекта;
- проведение демонстрационного учебного занятия.

1.4. По результатам текущего контроля и итоговой аттестации слушателю выставляется оценка в виде «зачёт / незачёт». Критерии выставления «зачёта» указаны в описании соответствующих оценочных средств.

2. Перечень оценочных средств по учебным модулям

Таблица 1. Оценочные средства текущего контроля

№ модуля	Наименование модуля	Вид контроля	Форма контроля	Оценочные средства
1	Роль, ценности и осознанность лин-тренера	Текущий	Устный опрос, письменное мини-эссе, самооценка	Перечень вопросов для устного опроса; шаблон мини-эссе «Моя позиция лин-тренера»; форма самооценки по результатам модуля
2	Обучение взрослых и дизайн программ по бережливому производству	Текущий	Практическая работа, обсуждение, проверка проекта	Тест по основам андрагогики (10–15 вопросов); задание по анализу целевой аудитории; задание по разработке фрагмента учебного модуля
3	Практические форматы обучения Lean: кейсы, симуляции, обучение на рабочем месте	Текущий	Практическая работа в группах	Задание по разработке кейса; задание по разработке/адаптации симуляции; краткий план учебной «гембы»
4	Фасилитация, коммуникация и эмоциональный интеллект лин-тренера	Текущий	Ролевые игры, наблюдение, самооценка	Чек-лист наблюдения за поведением тренера/фасилитатора; сценарии ролевых игр; форма самооценки эмоциональных реакций и стратегии саморегуляции
5	Оценка эффективности обучения и сопровождение изменений	Текущий	Практическая работа	Задание по разработке набора оценочных материалов (анкета, тест, чек-лист); задание по составлению плана сопровождения участников после тренинга

Таблица 2. Оценочные средства итоговой аттестации

Элемент итоговой аттестации	Форма контроля	Оценочные средства
Демонстрационное учебное занятие	Практический экзамен	Чек-лист оценки демонстрационного занятия; протокол наблюдения; лист самооценки
Защита мини-проекта	Презентация, ответы на вопросы	Требования к структуре мини-проекта; критерии оценки мини-проекта; протокол комиссии

3. Оценочные средства текущего контроля по модулям

3.1. Модуль 1 «Роль, ценности и осознанность лин-тренера»

Оценочное средство 1.1. Устный опрос

Цель:

оценить понимание слушателями роли лин-тренера, его функций и ответственности в системе внедрения бережливого производства.

Примерный перечень вопросов (не менее 5):

1. Как вы понимаете роль лин-тренера в организации, внедряющей бережливое производство?
2. Какие основные функции выполняет лин-тренер?
3. Как ценности бережливого производства отражаются в поведении тренера при работе с группой?
4. Почему важно, чтобы тренер разделял принципы уважения к человеку и непрерывного улучшения?
5. Как вы видите связь вашей деятельности как тренера с результатами Lean-проектов в организации?

Критерии оценивания:

- полнота и логичность ответов;
- опора на ключевые понятия и ценности бережливого производства;
- способность связывать роль тренера с практическими задачами организации.

«Зачёт» ставится при корректном ответе не менее чем на 70 % вопросов.

Оценочное средство 1.2. Мини-эссе «Моя позиция лин-тренера» (объём 0,5–1 страница)

Цель:

оценить осознанность слушателя в отношении своей профессиональной позиции, личных ценностей и мотивации к работе тренером.

Примерные вопросы для раскрытия темы:

- Зачем вам роль лин-тренера в организации?
- Какие ценности вы считаете для себя ключевыми в этой роли?
- Как вы относитесь к ошибкам и сопротивлению участников?
- Как вы планируете поддерживать свою профессиональную устойчивость?

Критерии оценивания:

- наличие осмысленного описания личной мотивации и ценностей;
- отражение понимания роли и ответственности лин-тренера;
- наличие элементов саморефлексии (оценка своих сильных сторон и зон роста).

«Зачёт» – при наличии связного текста, отвечающего минимум на 3 из 4 вопросов, с проявлением личной позиции.

Оценочное средство 1.3. Форма самооценки по результатам модуля

Слушателю предлагается заполнить короткую анкету (шкала 1–5) по параметрам:

- я понимаю свою роль как лин-тренера;
- я осознаю свои основные ценности и установки;
- я понимаю риски выгорания и способы самоподдержки;
- я готов(а) применять элементы саморефлексии после тренингов.

Форма самооценки используется как диагностическое и развивающее средство, оценка «зачёт/незачёт» по ней не выставляется отдельно, но учитывается при итоговой оценке по модулю.

3.2. Модуль 2 «Обучение взрослых и дизайн программ по бережливому производству»

Оценочное средство 2.1. Тест по основам обучения взрослых (10–15 вопросов)

Цель:

проверка понимания слушателями принципов обучения взрослых и их применения в тренингах по Lean.

Примеры тестовых заданий (формат: выбор одного/нескольких ответов):

1. Для обучения взрослых характерно (выберите верное):
 - а) ориентация на теоретические знания;
 - б) ориентация на практическое применение;
 - в) отсутствие собственных целей у обучающихся;
 - г) наличие профессионального опыта.
2. При проектировании тренинга по бережливому производству необходимо в первую очередь:
 - а) выбрать максимально объёмный теоретический материал;
 - б) определить цели обучения и результаты, которые должны быть достигнуты;
 - в) подобрать максимум упражнений и игр;
 - г) использовать только лекционную форму.

... и т.д.

Критерий: не менее 70 % правильных ответов – «зачёт».

Оценочное средство 2.2. Практическое задание «Анализ целевой аудитории»

Цель:

оценить умение слушателей анализировать целевую аудиторию будущего тренинга по Lean.

Содержание задания:

Слушателю предлагается описать одну из реальных целевых групп, с которой он планирует работать (например, медицинские сёстры, мастера производства, специалисты офиса), по схеме:

1. Должностной состав и стаж.
2. Опыт участия в проектах по улучшениям.
3. Текущие «боли» и потребности, связанные с процессами.
4. Ожидания от обучения.
5. Возможные барьеры и сопротивление.

Критерии:

- полнота описания по предложенным пунктам;
 - реалистичность и конкретность характеристик;
 - наличие выводов о том, как особенности аудитории повлияют на дизайн тренинга.
- «Зачёт» при выполнении задания не менее чем на 70 % (заполнены не менее 4 из 5 блоков, сформулированы выводы).

Оценочное средство 2.3. Практическое задание «Проект фрагмента учебного модуля»

Цель:

оценить умение слушателей конструировать учебный модуль по Lean.

Содержание:

Слушателю предлагается разработать структуру учебного модуля (8–16 часов) или отдельного занятия (2–4 часа) по выбранной теме бережливого производства (например, 5С, картирование потока, стандартизация). Структура должна включать:

- цель модуля/занятия;
- планируемые результаты (знать/уметь/владеть);
- основные темы и формы работы;
- виды практических заданий;
- формы контроля и обратной связи.

Критерии:

- логичность связи целей и результатов;
- отражение принципов обучения взрослых (наличие практики, обсуждений и т.д.);

- реалистичность объёма и содержания;
- наличие форм контроля.

3.3. Модуль 3 «Практические форматы обучения Lean: кейсы, симуляции, обучение на рабочем месте»

Оценочное средство 3.1. Практическое задание «Разработка кейса»

Цель:

оценить способность слушателя создавать кейс по реальному процессу организации для обучения Lean.

Содержание:

Слушатель разрабатывает краткий кейс (1–2 страницы), включающий:

1. Описание исходной ситуации (подразделение, процесс, проблема).
2. Наблюдаемые потери (ожидание, лишние перемещения, дефекты и др.).
3. Данные/факты (цифры, показатели, примеры).
4. Вопросы для обсуждения с группой (минимум 3–5 вопросов).

Критерии:

- наличие всех структурных элементов кейса;
- чёткость и понятность описания ситуации;
- связь с реальными Lean-инструментами;
- качество вопросов для обсуждения (направленность на анализ причин и поиск улучшений).

Оценочное средство 3.2. Практическое задание «Сценарий симуляции»

Цель:

оценить умение слушателей разрабатывать или адаптировать симуляцию/игру для обучения Lean.

Содержание:

Слушатель описывает сценарий симуляции (игры) по выбранной теме (например, потери, 5С, поток), включающий:

- цель симуляции;
- состав участников и роли;
- последовательность шагов;
- ожидаемые эффекты «до» и «после» улучшений;
- вопросы для обсуждения результатов.

Критерии:

- ясность цели;
- логичность последовательности действий;
- демонстрация ключевого Lean-принципа;
- наличие вопросов для рефлексии.

3.4. Модуль 4 «Фасилитация, коммуникация и эмоциональный интеллект лин-тренера»

Оценочное средство 4.1. Чек-лист наблюдения за поведением тренера/фасилитатора

Цель:

оценить сформированность коммуникативных и фасилитационных навыков, а также элементов эмоционального интеллекта.

Основные показатели чек-листа (оценка по шкале 0–2 балла):

1. Устанавливает контакт с группой, задаёт позитивный тон встречи.
 2. Формулирует цель занятия понятным для участников языком.
 3. Использует открытые вопросы, стимулирующие обсуждение.
 4. Учитывает реакции группы, при необходимости меняет темп и формат работы.
 5. Корректно реагирует на возражения и критику.
 6. Демонстрирует уважение к участникам, не обесценивает высказывания.
 7. Структурирует обсуждение, подводит итоги, фиксирует договорённости.
- Максимальный балл – 14.

«Зачёт» – при наборе не менее 10 баллов.

Оценочное средство 4.2. Ролевые игры «Сложные участники»

Цель:

отработка поведения тренера в сложных ситуациях (скептик, агрессивный участник, пассивная группа и др.).

Форма: работа в малых группах. Один из слушателей – тренер, 1–2 человека – «сложные участники», остальные – наблюдатели.

Критерии:

- способность сохранять профессиональную позицию;
- использование приёмов активного слушания и прояснения;
- перевод дискуссии с личности на процесс;
- отсутствие эскалации конфликта.

Результаты фиксируются по чек-листу наблюдателя, обсуждаются в группе.

3.5. Модуль 5 «Оценка эффективности обучения и сопровождение изменений»

Оценочное средство 5.1. Практическое задание «Набор оценочных материалов по итогам тренинга»

Цель:

оценить умение слушателей разрабатывать инструменты оценки обучения.

Содержание:

Слушателю предлагается:

- разработать анкету обратной связи по тренингу (5–10 вопросов);
- составить не менее 5 тестовых вопросов по содержанию тренинга;
- разработать (или адаптировать) один чек-лист для наблюдения за применением Leap-инструментов на рабочем месте.

Критерии:

- соответствие вопросов заявленным целям оценки;
- корректность формулировок;
- связь чек-листа с конкретными действиями/показателями процесса.

Оценочное средство 5.2. Практическое задание «План сопровождения участников после тренинга»

Цель:

оценить способность слушателя планировать сопровождение изменений.

Содержание:

Слушатель составляет краткий план (0,5–1 страница), включающий:

- перечень форм сопровождения (follow-up встреча, консультации, обмен опытом, клуб улучшений и др.);
- предполагаемую периодичность и длительность;
- ожидаемые результаты сопровождения.

Критерии:

- реалистичность и конкретность мероприятий;
- связь с целями обучения и задачами Leap-проектов;
- логичность и завершённость плана.

4. Оценочные средства итоговой аттестации

4.1. Демонстрационное учебное занятие

Цель:

комплексная оценка сформированности у слушателя компетенций лин-тренера по бережливому производству.

Требования к заданию:

Слушатель готовит и проводит учебное занятие (15–30 минут) по одной из тем Lean (5С, потери, поток, стандартизация, картирование потока, визуальное управление и др.) для условной/реальной целевой аудитории.

Структура занятия:

1. Краткое обозначение цели и ожидаемого результата.
2. Ввод в тему (актуализация опыта участников).
3. Подача ключевого содержания (кратко).
4. Практическое задание/упражнение (мини-кейс, ролевая игра, обсуждение).
5. Подведение итогов, рефлексия, связь с рабочей практикой.

Чек-лист	оценки	демонстрационного	занятия
(каждый пункт – 0–2 балла):			

1. Чётко сформулирована цель занятия, понятная участникам.
2. Содержание соответствует заявленной теме и уровню аудитории.
3. Используются принципы обучения взрослых (опора на опыт, практичность).
4. Структура занятия логична и завершена.
5. Есть практическая часть, позволяющая применить Lean-инструмент.
6. Тренер устанавливает контакт, управляет группой, учитывает реакции.
7. Тренер использует приёмы эмоционального интеллекта (спокойные реакции, уважительное общение, работа с возражениями).
8. Подведены итоги занятия, сформулированы выводы/дальнейшие шаги.

Максимальный балл – 16.

«Зачёт» – при наборе не менее 11 баллов и отсутствии грубых методических ошибок (отсутствие цели, отсутствие практической части, некорректное обращение с участниками и др.).

4.2. Мини-проект (учебная программа/модуль/набор упражнений)

Цель:

оценка способности слушателя проектировать и обосновывать элементы системы обучения по бережливому производству.

Варианты мини-проекта:

- проект учебного модуля (8–16 часов) по определённой теме Lean;
- проект серии кратких занятий/практикумов для конкретной целевой аудитории;
- набор практических упражнений и кейсов по выбранному процессу организации.

Структура представления мини-проекта:

1. Краткое описание контекста (организация, целевая аудитория).
2. Цели и планируемые результаты обучения.
3. Основное содержание и формы работы.
4. Применяемые оценочные средства.
5. План сопровождения после обучения (по возможности).

Критерии оценки мини-проекта (0–2 балла за каждый пункт):

1. Соответствие целей проекта задачам организации и потребностям целевой аудитории.
2. Логичность структуры и содержания.
3. Использование практико-ориентированных форматов обучения.
4. Наличие продуманной системы оценки результатов.
5. Реалистичность и применимость проекта в условиях реальной организации.
6. Убедительность и ясность представления (защиты) проекта.

Максимум – 12 баллов.

«Зачёт» – при наборе не менее 8 баллов и наличии всех обязательных структурных элементов проекта.

4.3. Итоговая оценка по программе

Итоговая оценка по программе формируется на основании:

- результатов текущего контроля по модулям 1–5 (учёт выполнения обязательных заданий);
- результатов проведения демонстрационного занятия;
- результатов защиты мини-проекта.

Слушателю выставляется итоговая оценка «зачёт / нечёт» по итогам заседания аттестационной комиссии.

Слушатель считается освоившим программу и успешно прошедшим итоговую аттестацию при условии:

- выполнения всех обязательных оценочных заданий по модулям;
- получения «зачёта» по демонстрационному занятию;
- получения «зачёта» по защите мини-проекта.

Тестовые задания

Тест 1. Модуль 1

«Роль, ценности и осознанность лин-тренера» (10 вопросов)

Инструкция

для

слушателя:

Выберите один правильный ответ (если не указано иное).

1. Основная роль лин-тренера в организации, внедряющей бережливое производство, – это:
 - а) контроль выполнения стандартов сотрудниками
 - б) проведение разовых информационных лекций
 - в) обучение и сопровождение сотрудников в освоении Lean-инструментов
 - г) ведение кадрового делопроизводства
2. Какое из утверждений **наиболее точно** отражает принцип «уважение к человеку» в работе лин-тренера?
 - а) Требовать от участников максимальной дисциплины и безусловного подчинения
 - б) Слушать мнение участников, помогать им участвовать в улучшениях процессов
 - в) Не вовлекать участников в обсуждение проблем, чтобы не тратить время
 - г) Оценивать сотрудников исключительно по количественным показателям
3. Что из перечисленного **не относится** к функциям лин-тренера?
 - а) Подготовка и проведение обучающих мероприятий по Lean
 - б) Фасилитация сессий по улучшению процессов
 - в) Разработка образовательных материалов
 - г) Утверждение тарифов на услуги/продукцию организации
4. Что является важным элементом осознанности тренера?
 - а) Умение говорить быстрее, чтобы успеть больше материала
 - б) Осознание своих реакций и состояний в сложных ситуациях на тренинге
 - в) Стремление всегда избегать обратной связи
 - г) Игнорирование эмоций группы, чтобы не «вовлекаться»
5. Какое утверждение о профессиональном выгорании тренера является верным?
 - а) Это признак профессиональной слабости и недостатка компетенций
 - б) Это нормальное состояние, с которым ничего нельзя сделать
 - в) Это состояние хронического истощения, которое можно предотвратить и смягчить
 - г) Оно бывает только у медицинских работников, но не у тренеров
6. Какой способ **наиболее эффективен** для профилактики выгорания тренера?
 - а) Полный отказ от обратной связи от участников
 - б) Чрезмерный перфекционизм и подготовка «на износ»
 - в) Регулярная рефлексия, планирование отдыха и распределение нагрузки
 - г) Игнорирование признаков усталости
7. Какое утверждение лучше всего описывает связь ценностей Lean и поведения тренера?
 - а) Декларировать ценности важно, но в поведении они могут не проявляться
 - б) Ценности Lean не распространяются на поведение тренера, только на процессы
 - в) Поведение тренера должно отражать ценности Lean в отношениях с участниками
 - г) Ценности Lean важны только для руководителей высшего звена
8. Какая установка **помогает** тренеру поддерживать культуру улучшений?
 - а) «Ошибки недопустимы, их нужно пресекать»
 - б) «Любая ошибка – повод учиться и улучшать процесс»
 - в) «Главное – отчитаться по плану занятий»
 - г) «Участники должны сами всё понимать, вмешиваться не надо»

9. Что из перечисленного **можно отнести** к практикам саморефлексии тренера?
- а) Просмотр новостей после тренинга
 - б) Запись коротких заметок: что получилось, что можно улучшить
 - в) Полное игнорирование опыта прошедших занятий
 - г) Обсуждение тренинга только с руководством, без анализа своих действий
10. Какой из вариантов лучше всего описывает ответственную позицию лин-тренера?
- а) «Моя задача – просто провести занятие, а дальше это не моя зона»
 - б) «Я отвечаю за то, чтобы участники были информированы, а что они сделают – не важно»
 - в) «Я влияю на то, как люди понимают и применяют Lean, и готов им в этом помогать»
 - г) «Внедрение изменений – это только дело руководства, тренер ни при чём»

Ключ к тесту 1:

- 1 – в
- 2 – б
- 3 – г
- 4 – б
- 5 – в
- 6 – в
- 7 – в
- 8 – б
- 9 – б
- 10 – в

Тест 2. Модуль 2

«Обучение взрослых и дизайн программ по бережливому производству» (15 вопросов)

Инструкция:

Во всех вопросах 1–13 выберите **один** правильный ответ.

В вопросах 14–15 верных может быть **несколько** вариантов (отметьте все подходящие).

1. Для обучения взрослых **наиболее характерно**:
- а) ориентация на экзамен и оценки
 - б) ориентация на практическое применение знаний
 - в) полное отсутствие у обучающихся собственного опыта
 - г) отсутствие ожиданий и целей у обучающихся
2. Какой принцип **наиболее важен** при проектировании тренинга по Lean для взрослых?
- а) Максимально подробная теоретическая лекция
 - б) Много сложной терминологии, чтобы подчеркнуть значимость темы
 - в) Связь содержания с реальным опытом и задачами участников
 - г) Отсутствие обратной связи от слушателей
3. Что такое **цель обучения**?
- а) Тема, о которой рассказывает тренер
 - б) Перечень слайдов презентации
 - в) Ожидаемый результат – что должен уметь слушатель после обучения
 - г) Название программы
4. Какое утверждение о связи «цель – результаты – содержание» верно?
- а) Сначала выбирается содержание, а затем под него подгоняются цели
 - б) Цели формулируются из ожидаемых результатов, а содержание подбирается под них
 - в) Цели и результаты не связаны между собой
 - г) Достаточно сформулировать только тему, цели не нужны

5. Какая формулировка цели обучения по Lean корректнее?
- а) «Рассказать участникам о бережливом производстве»
 - б) «Сформировать у участников понимание принципов Lean и умение находить потери в собственных процессах»
 - в) «Провести интересный тренинг»
 - г) «Показать много слайдов про Lean»
6. При анализе целевой аудитории важно в первую очередь:
- а) узнать их любимый цвет и хобби
 - б) понять должности, опыт, задачи и уровень знаний по Lean
 - в) выяснить, сколько человек любят групповые игры
 - г) определить, кто согласен участвовать без отрыва от производства
7. Какой формат **хуже всего** подходит для обучения взрослых Lean в ограниченное время?
- а) Короткая лекция + разбор 1–2 кейсов + обсуждение
 - б) 100 % времени – лекция без вопросов и практики
 - в) Мини-лекция + практическое упражнение + рефлексия
 - г) Работа в малых группах над реальными задачами
8. Что такое **учебный модуль** в структуре программы?
- а) Отдельная презентация тренера
 - б) Логически законченный блок программы с целями, содержанием, формами работы и оценкой
 - в) Перечень игр и упражнений без целей
 - г) Один слайд презентации
9. Какой показатель свидетельствует о том, что тренинг по Lean спроектирован с учётом принципов обучения взрослых?
- а) Весь материал дан в виде лекции
 - б) Используются абстрактные примеры из несуществующих отраслей
 - в) Задания требуют применять Lean к своим реальным процессам
 - г) Участникам не даётся времени на вопросы
10. Что является **признаком хорошей формулировки результата обучения**?
- а) Она описывает действия тренера
 - б) Она описывает, что должен уметь или делать участник
 - в) Она описывает список тем
 - г) Она повторяет название модуля
11. Какая формулировка результата обучения корректнее?
- а) «Участник знает всё о Lean»
 - б) «Участник может назвать всех авторов концепции Lean»
 - в) «Участник умеет выявлять основные виды потерь в своём процессе»
 - г) «Участник слушал лекцию о Lean»
12. Какой шаг следует **сделать первым** при разработке нового тренинга по Lean?
- а) Начать делать презентацию
 - б) Скопировать чужой тренинг и адаптировать
 - в) Определить цели и целевую аудиторию
 - г) Подобрать как можно больше игр
13. Какое утверждение о самостоятельной работе слушателей верно?
- а) Для взрослых слушателей самостоятельная работа не нужна
 - б) Самостоятельная работа может включать задания по применению Lean на рабочем месте
 - в) Самостоятельная работа – это только чтение конспектов