

**УТВЕРЖДЕНО**

ПРИКАЗ №01/У-24 от 10.01.2024г.

Директор ООО «Лин Вектор»

М.Ф. Хусаинов



**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Дополнительная профессиональная образовательная программа

Программа повышения квалификации

**«Система оперативного управления на основе КПЭ»**

**Форма обучения:** очная

**Срок обучения:** 16 часов

Набережные Челны, 2024

## Содержание

<b>1. Пояснительная записка.</b>	<b>стр. 3</b>
1.1. Нормативно-правовое основание разработки программы.	стр. 3
1.2. Область применения программы.	стр. 3
1.3. Цель и планируемые результаты обучения.	стр. 4
<b>2. Общая характеристика программы</b>	<b>стр. 4</b>
2.1. Нормативный срок освоения программы	стр. 4
2.2. Материально-техническое обеспечение	стр. 4
2.3. Оценка качества освоения программы	стр. 5
2.4. Сведения о педагогических кадрах	стр. 6
<b>3. Учебный план программы</b>	<b>стр. 6</b>
<b>4. Рабочая программа</b>	<b>стр. 7</b>
<b>5. Информационное и учебно-методическое обеспечение</b>	<b>стр. 8</b>
<b>6. Оценочные материалы</b>	<b>стр. 10</b>
<b>7. Согласование программы</b>	<b>стр. 12</b>

## **1. Пояснительная записка.**

### **1.1. Нормативно-правовые основания разработки программы.**

Дополнительная профессиональная образовательная программа (далее ДПОП) повышения квалификации Общества с ограниченной ответственностью «Лин Вектор» «Система оперативного управления на основе КПЭ» разработана на основании:

- Федерального закона от 29.12.2012 г., №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»,
- Приказа Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам",
- Письма Министерства образования и науки РФ от 30.03.2015 г., №АК-821/06 «О направлении методических рекомендаций по итоговой аттестации слушателей»,
- Письма Министерства образования и науки РФ от 09.10.2013 г. N 06-735 "О дополнительном профессиональном образовании".

### **1.2. Область применения программы.**

Программа предназначена для лиц, имеющих высшее и среднее профессиональное образование, и направлена на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности, социальной среды и рынка труда.

Программа повышения квалификации направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Программа направлена на повышение профессиональных компетенций руководителей всех уровней управления и специалистов, занимающихся внедрением инструментов Бережливого производства и повышения операционной эффективности компании. Слушатели должны уверенно пользоваться ПК и программами Microsoft Office, иметь навыки работы с разного рода информацией, уметь анализировать ее, делать выводы.

### **1.3. Цель, планируемые результаты обучения.**

*Цель образовательной программы:*

Формирование навыков разработки ключевых показателей эффективности и стендов оперативного управления

*В результате освоения образовательной программы обучающийся должен знать:*

- Методологию оперативного управления на основе показателей

*В результате освоения образовательной программы обучающийся должен уметь:*

- решать проблемы, опираясь на данные и используя методы анализа

- эффективно управлять операционными показателями

- разрабатывать ключевые показатели эффективности

*Образовательная программа включает в себя:* учебный план, рабочую программу, формы контроля и другие материалы, обеспечивающие реализацию соответствующей образовательной технологии.

## **2. Общая характеристика образовательной программы.**

### **2.1. Нормативный срок освоения программы.**

Программа повышения квалификации «Система оперативного управления на основе КПЭ» осуществляется по очной форме обучения с полным отрывом от работы, период обучения составляет 16 академических часов на протяжении 2-х дней.

Теоретическая часть совмещается с практическими заданиями на протяжении всего периода обучения. Практическая часть представляет собой выполнение групповых практических заданий и открытых дискуссий. В конце обучения проводится контроль полученных знаний в виде тестирования. По итогам успешного освоения образовательной программы выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

### **2.2. Материально-техническое обеспечение.**

Помещение оснащено необходимым оборудованием и предметами мебели, а именно:

- комплект ученической мебели на 25 посадочных мест;
- комплект учительской мебели на одно посадочное место;
- доска-флипчарт магнитно-маркерная 70×100 см, передвижная, на роликах;
- Проектор

- Ноутбук для преподавателя
- Жесткий диск
- Видеокамера
- Фотокамера
- Многофункциональное устройство (черно-белый, цветной)
- Ламинатор
- Брошюратор
- Указка-презентер
- Аудиоколонка
- Электронно-библиотечная система «База знаний»
- Учебные издания.

Каждый обучающийся, в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным раздаточным материалом, доступом к библиотечному фонду, укомплектованному печатными и электронными учебными изданиями.

### **2.3. Оценка качества освоения образовательной программы.**

Оценка качества освоения образовательной программы повышения дополнительного профессионального образования прописана в Положении «Об итоговой аттестации обучающихся в ООО «Лин Вектор».

Тестирование по итогам обучения проводится на основе набора тестовых вопросов с вариантами ответов. На подготовку ответов отводится от 30 до 60 минут. Оценка знаний производится по шкале оценивания:

«Зачтено»	Выставляется участнику обучения, ответившему правильно более чем на 50% вопросов.
«Не зачтено»	Выставляется участнику обучения, ответившему правильно менее чем на 50% вопросов.

В случае неудовлетворительной оценки участник обучения имеет право пересдать тестирование в установленном порядке.

К итоговой оценке допускаются участники обучения, успешно завершившие основной курс обучения, при условии посещения очного обучения не менее чем 70% от общего объема курса.

## 2.4. Сведения о педагогических кадрах

На обучение по программе «Система оперативного управления на основе КПЭ» привлекаются специалисты, имеющие высшее профессиональное образование и стаж работы в образовательном учреждении не менее 3 лет. Преподаватель создает условия для формирования у обучающихся основных составляющих компетентности, обеспечивающей успешность будущей деятельности выпускников. Проводит все виды учебных занятий, учебной работы. Контролирует и проверяет выполнение обучающимися практических заданий, соблюдение ими правил по охране труда и пожарной безопасности при проведении учебных занятий. Преподаватели квалифицированные, практикующие специалисты, привлеченные на условиях почасовой оплаты труда.

## 3. Учебный план программы

№	Тема	Количество часов		
		Всего	В том числе	
			теория	практика
1.	Введение в СТУ	8	3	5
2.	Оперативное управление на основе показателей	7	3	4
3.	Подведение итогов	1	-	1
<b>Итого:</b>		<b>16</b>	<b>6</b>	<b>10</b>

## **4. Рабочая программа**

### **1. Введение.**

*Теория.* Понятие о концепции Системы непрерывных улучшений. Результаты применения методов и инструментов СНУ. Понятия ценности и потерь. Система непрерывных улучшений.

*Результат.* Изучены теоретические аспекты Системы непрерывных улучшений.

### **2. Оперативное управление на основе показателей.**

*Теория.* Система оперативного управления (Управление из места создания ценности/ Shop Floor Management). Цели и задачи внедрения системы оперативного управления (SFM) в офисных процессах. Компоненты SFM. Макет стенда оперативного управления. Принципы заполнения стенда SFM. Примеры применения стендов SFM в различных сферах. Разработка стендов оперативного управления. Управление с помощью стендов оперативного управления. Система рабочих встреч по управлению показателями. Принципы проведения обсуждения эффективности. Организация работы по ведению стендов SFM. Визуальное управление. Постановка системы управления на основе показателей (KPI). Классификация КПЭ. Принципы и последовательность создания КПЭ. Мониторинг и анализ. Ошибки при определении КПЭ. Организация процесса декомпозиции целей на предприятии. Роль линейного персонала в управлении показателями. Структура информационных стендов.

*Практика.* Разработка КПЭ на основе представленного примера процесса. Приоритизация процессов. Определение границ процесса. Определение показателей входа, процесса и результата. Построение стенда оперативного управления.

*Результат.* Сформирован навык по формированию стендов визуального управления эффективностью. Сформирован навык разработки ключевых показателей эффективности.

### **3. Подведение итогов.**

*Практика.* Выполнение теста. Обратная связь. Вручение документов.

## 5. Информационное и учебно-методическое обеспечение.

### *Основные источники:*

1. Вейдер Майкл.: «Инструменты бережливого производства II. Карманное руководство по практике применения Lean» Альпина Паблишер, 2017 – 151 с.
2. Тэппинг Д., Данн Э.: «Бережливый офис: Устранение потерь времени и денег», Альпина Паблишер, 2018
3. Эдгар Х. Шейн: «Организационная культура и лидерство», Издательский дом «Питер», 2002 – 336 с.
4. Тренев Н.Н.: «Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учебное пособие для вузов.», Издательство «ПРИОР», 2002 – 240 с.
5. Кочеткова А.И.: «Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. Пособие.», М.: Дело, 2003. – 944 с.
6. Шервуд Д.: «Системное мышление для руководителей: Практика решения бизнес – проблем», пер. с англ. - М. «Альпина Паблишер», 2020 г. – 300 с.
7. Вумек Дж, Джонс Д.: «Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании/ Джеймс Вумек, Дэниел Джонс; пер. с англ. – 4-е изд. – М. «Альпина Бизнес Букс», 2008 г. – 472 с.
8. Быкова А.: «Организационные структуры управления.» - М.: «ОЛМА – ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий», 2003 г. – 160 с.
9. «Новые тенденции в управлении» пер. с англ М.: «Альпина Бизнес Букс», 2007 г. – 184 с. (Серия «Дайджест McKinsey»)
10. Мильнер Б.З.: «Теория организации: Учебник.» – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: «Инфра – М», 2004 г. – 648 с.
11. Иванов М.А., Шустерман Д.М.: «Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практики бизнеса.» - М.: «Альпина Паблишер», 2003 г. – 380 с.
12. В.П. Лавущенко: «Инновационные ресурсы повышения производительности труда»: Сборник статей 2 / Под. общ. ред. д.э.н. В.П. Лавущенко. – Казань: КПК, 2014 г. – 312 с.
13. Лафта Дж. К.: «Теория организации: Учеб пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2003 г. – 416 с.
14. «Разработка и реализация современных методов организации, управления и технологий бережливого производства на промышленных предприятиях Республики Татарстан / под. ред. Р.Х. Зарипова: монография. – Изд. 2-е, дополн. Казань.: Изд-во «Казан. гос. техн. ун-та», 2014 г. – 344 с.



15. Монден Я.: «Тоёта»: методы эффективного управления: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. А.Р. Бенедиктов, В.В. Мотылев. – М.: «Экономика», 1989 – 288 с.
16. «Как работают японские предприятия»: Сокр. пер. с англ./Под ред. Я. Мондена и др.; Науч. ред. и авт. Предисл. Д.Н. Бобрышев. – М.: «Экономика», 1989 г. – 262 с.
17. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг — «Альпина Диджитал», 2011. – 250 с.
18. Вишнякова Марина: «KPI. Внедрение и применение». – СПб.: Питер, 2019 – 314 с. с ил. – (Серия «Практика лучших бизнес – тренеров России.
19. Пармендер Дэвид Ключевые показатели эффективности: Разработка, внедрение и применение решающих показателей [Текст] / Пармендер Дэвид — : Olympus Business, 208 — 288 с.

*Рекомендуемые источники:*

1. Айрапетова, А. Г. Организация и планирование производства: учеб. пособие / А. Г. Айрапетова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 235 с.
2. Васильева, Р. А. Производственный учет и отчетность на предприятиях [Текст]: учеб. пособие / Р. А. Васильева. – УланУдэ: Изд-во ВСГТУ, 2006. – 170 с.
3. Ожерельева, Т. М. Основы технологии производственных процессов (краткий курс лекций) [Текст]: учеб. пособие / Т. М. Ожерельева. – Бузулук: Изд-во БГТИ (филиал) ГОУ ОГУ, 2011. – 118 с.
4. Постолова, М. А. Организация производства на предприятиях отрасли (курс лекций) [Текст]: учеб. пособие / М. А. Постолова, Н. Л. Грязнова. – Кемерово: Изд-во КТИПП, 2009. – 160 с.
5. А.А. Безруков, В.В. Майоров, А.В. Политова, Я.С. Рясков, В.В. Яценко: «Основы менеджмента качества и управления процессами: учеб. – метод. Пособие для выполнения практических заданий / под ред. В.В. Яценко. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2020 г. – 91 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез», 1998. – 600 с.
7. Зайцев Н.Л.: Экономика промышленного предприятия: Учебник; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 1998 – 336 с.
8. Мясоедов, Сергей Павлович. Управление бизнесом в различных деловых культурах / Мясоедов С.П. – М.: Вершина, 2009 г. – 320 с.: ил., табл.
9. «Управление изменениями / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2020 г. – 226 с.

10. Алексеевский В.С., Коротков Э.М.: Введение в специальность «Менеджмент организации»: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004 г. – 159 с. – (Серия «Профессиональный учебник: Менеджмент»).
11. Кабушкин Н.И. «Учебник». – Мн.: ЗАО «Экономпресс», НПЖ «ФУА», 1998 г. – 284 с.
12. Ладанов И.Д.: «Практический менеджмент (психотехника и самотренировки), изд. «Элник», Москва – 1995 г. – 496 с.

## 6. Оценочные материалы

### 1. Внедрение КПЭ в компании позволяет:

- А) Оценить достижение стратегических и операционных целей компании
- Б) Мотивировать сотрудников на улучшение процессов
- В) Визуализировать цели подразделений
- Г) Выявлять и устранять проблемы в процессах
- Д) *Все ответы правильные*

### 2. Как правильно каскадировать КПЭ в компании?

- А) *От стратегических целей компании до показателей бригады/работника (сверху-вниз)*
- Б) От возможностей бригады/работника до стратегических целей (снизу-вверх)
- В) Достаточно разработать стратегические цели
- Г) Достаточно разработать показатели бригады/работника

### 3. Чем эффективность отличается от результативности?

- А) Отличий нет. Эффективность=результативность
- Б) *Результативность - это степень достижения запланированной цели, а эффективность - отношение достигнутого результата к затраченным ресурсам (какой ценой получен результат)*
- В) Эффективность - это степень достижения запланированной цели, а результативность - отношение достигнутого результата к затраченным ресурсам (какой ценой получен эффект)

### 4. Где необходимо размещать КПЭ подразделения?

- А) КПЭ должны лежать в сейфе руководителя подразделения
- Б) КПЭ не надо размещать на видном месте, главное - ознакомить ИТР подразделения с ними
- В) В кабинете навигатора
- Г) *На стенде ВУЭ подразделения, на видном месте, каждый сотрудник должен иметь возможность ознакомиться с результативностью подразделения*

### 5. Что из перечисленного является критериями S.M.A.R.T? (может быть несколько вариантов ответа)

- А) *Измеримость*
- Б) *Конкретность*
- В) *Направленность*
- Г) *Актуальность*
- Д) *Критичность*

### 6. Что такое мониторинг КПЭ?

- А) Изменение КПЭ
- Б) *Оценка результативности КПЭ*
- В) Разработка КПЭ

### 7. Что нужно делать, если КПЭ за отчетный период не выполнен?

- А) Ничего, нужно продолжить работать. Возможно в следующем месяце КПЭ будет выполнен
- Б) *Необходимо изменить КПЭ (поставить меньшую цель) вне зависимости от причины*

В) *Необходимо выявить корневую причину отклонения, разработать план действий и реализовать его*

Г) Перестать контролировать КПЭ

**8. В каких случаях необходимо пересмотреть КПЭ? (может быть несколько вариантов ответа)**

А) *Изменение стратегических приоритетов*

Б) *Изменение процессов организации*

В) *Изменение функционала сотрудника*

Г) *Улучшение используемых КПЭ*

**9. Как организуется работа по поддержанию стенов SFM в системе непрерывного совершенствования?**

А) Поручая задачи по обслуживанию всем сотрудникам

Б) *Вовлекая сотрудников в процесс обслуживания, обеспечивая точную и актуальную информацию*

В) Путем нахождения ключевых показателей SFM

Г) Задачи по обслуживанию визуальными элементами регулируются одним сотрудником

**Согласование к программе:**

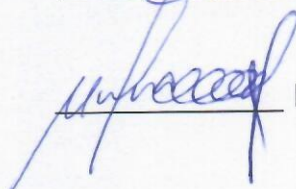
**Программу разработал:**

Директор по развитию

**Согласовано:**

Директор

  
\_\_\_\_\_ Н.В. Чупина

  
\_\_\_\_\_ М.Ф. Хусаинов