

«ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП»
Конкурс профессионального управления

**Методика оценки участников номинации
«Мастер бережливого управления»**

Оглавление

1. Введение	3
2. Модель оценки	6
2.1. Предмет оценки	6
2.2. Методологические основы	6
2.3. Общее представление модели оценки	7
2.4. Источники информации	8
2.5. Состав блоков модели оценки	8
2.5.1. Структура блоков и их максимальные баллы	8
2.5.2. Состав и описание критериев оценки	11
БЛОК 1 - Надпрофессиональные компетенции	11
БЛОК 2 - Управленческий потенциал	12
БЛОК 3 - Общедисциплинарные компетенции	12
БЛОК 4 - Дисциплинарные ролевые. Трансформация	12
БЛОК 5 - Дисциплинарные ролевые. Операционное управление	12
БЛОК 6 - Дисциплинарные ролевые. Проектное управление	13
2.6. Шкала оценки	15
2.7. Общие рекомендации к оформлению эссе и приложений	16
Приложение 1 - Форма эссе	17
Приложение 2 - Паспорт лучшей практики	19
Приложение 3 - Форма кейса ИИ	20

1. Введение

Уважаемые участники конкурса профессионального управления «Проектный Олимп 2026» (далее – Конкурс).

Перед вами методика оценки участников номинации «Мастер бережливого управления» (далее – Методика)

Методика устанавливает критерии и методы оценки в номинации в рамках проведения Конкурса

Процесс организации Конкурса, включая процедуры оценки, описаны в Положении о проведении конкурса профессионального управления «Проектный Олимп» (далее – Положение).

Организатором Конкурса является автономная некоммерческая организация «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации» (далее – Организатор).

Оценка участников проводится на основании методик, разработанных Организатором и учитывающих специфику каждой номинации.

Настоящая Методика составлена с учётом норм действующего законодательства Российской Федерации, а также Положения.

Методика разработана Организатором совместно с Госкорпорацией «Росатом».

Методика является интеллектуальной собственностью Организатора.

Методика действует в течение всего срока проведения Конкурса.

Организатор Конкурса по представлению Организационного комитета и на основании рекомендаций экспертов вправе ввести награды, отражающие специфику и достижения участников в отдельных сферах деятельности.

Организатор Конкурса вправе по представлению Организационного комитета провести очный Финал среди участников номинации.

Номинация «Мастер бережливого управления» является личной номинацией и в первую очередь рассматривает участников как лидеров команд, развивающих и применяющих принципы и инструменты бережливого управления, независимо от степени зрелости самой команды и наличия у нее завершённой или зрелой системы бережливого управления.

В рамках номинации Организационный комитет рассматривает участников в двух форматах:

- Мастер бережливого управления — лидер команды;
- Мастер бережливого управления — индивидуальный трек.

Формат «Мастер бережливого управления — лидер команды» применяется в случае, если:

- участник заявляется в личной номинации как лидер, руководитель, куратор, владелец процесса, руководитель проекта, руководитель направления либо иной ключевой участник команды, работающей в контуре бережливого управления;
- участник связывает свой практический опыт, представляемый в конкурсных материалах, с деятельностью конкретной команды;
- соответствующая команда участвует в номинации «Система бережливого управления»;
- по итогам Конкурса указанная команда выходит в число финалистов номинации «Система бережливого управления»;
- представленные участником материалы позволяют проследить связь между его личным вкладом, ролью лидера и результатами данной команды.

Формат «Мастер бережливого управления — индивидуальный трек» применяется в случае, если:

- участник заявляется в личной номинации самостоятельно, без обязательной привязки к команде-финалисту;
- участник представляет собственный опыт, практики, проекты, управленческие действия и результаты в сфере бережливого управления;
- команда участника не участвует в номинации «Система бережливого управления»;
- команда участника участвует в номинации «Система бережливого управления», но не выходит в число финалистов;

- участие команды невозможно по организационным, кадровым, управленческим или иным причинам;
- представленные участником материалы достаточны для самостоятельной оценки его компетенций и опыта по настоящей Методике независимо от результатов команды в системной номинации.

Организационный комитет вправе по своему усмотрению относить участника к формату «Мастер бережливого управления - лидер команды» или к формату «Мастер бережливого управления - индивидуальный трек», а также переводить участника из одного формата в другой в зависимости от выполнения или невыполнения условия, связанного с выходом команды в финал номинации «Система бережливого управления».

Такой подход применяется для того, чтобы участник не был ограничен на входе в номинацию, мог заявляться в личном качестве и не зависел на этапе подачи заявки от обстоятельств участия или неучастия команды в системной номинации.

2. Модель оценки

2.1. Предмет оценки

Предметом оценки являются компетенции и опыт работы участников номинации в рамках системы внедрения, улучшения и функционирования в операционной деятельности принципов и ценностей бережливого управления

Предмет оценки является единым для всех участников номинации, независимо от того, рассматриваются ли они Организационным комитетом в формате «Мастер бережливого управления - лидер команды» или в формате «Мастер бережливого управления - индивидуальный трек».

При этом в формате «Мастер бережливого управления - лидер команды» практический опыт участника может дополнительно подтверждаться результатами и практиками команды, связанной с участником и вышедшей в финал номинации «Система бережливого управления». В формате «Мастер бережливого управления - индивидуальный трек» отсутствие такого условия не препятствует участию, оценке и продвижению участника по этапам Конкурса.

2.2. Методологические основы

- Основой методики оценки являются:
 - Конституция Российской Федерации
 - «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: федеральный закон от 27.07.2004г. №79-ФЗ
 - «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа»: указ Президента РФ от 01.03.2017 №16
 - ГОСТ Р 56020-2014 «Национальный стандарт Российской Федерации. Бережливое производство. Основные положения и словарь»;
 - ГОСТ Р 56404-2015 «Национальный стандарт Российской Федерации. Бережливое производство. Требования к системам менеджмента»;

- ГОСТ Р 56406-2015 «Национальный стандарт Российской Федерации. Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента»;
- Метод организации производства производственной системы Toyota;
- Методические рекомендации производственной системы «Росатом», отдельные инструменты метода «Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг» (Майкл Л. Джордж).
- Подход к формированию и оценке критериев ориентируется на принципы результативности, прозрачности и непрерывного совершенствования системы управления

2.3. Общее представление модели оценки

- Модель оценки строится по блочно-критериальной схеме, где каждый блок имеет набор критериев, по которым определены максимальные баллы.
- Общая сумма баллов по всем блокам даёт итоговый балл (0 - 1000).
- По каждому критерию выставляется отдельная оценка. Сумма баллов по блоку вычисляется путем суммирования баллов по каждому критерию с учетом Шкалы оценок (п. 2.6).
- В рамках номинации «Мастер бережливого управления» участники рассматриваются по единой модели оценки, независимо от формата участия: «Мастер бережливого управления - лидер команды» или «Мастер бережливого управления - лидер команды».
 - К формату «Мастер бережливого управления — лидер команды» относится участник, который соответствует условиям данного формата, и чья команда участвует в номинации «Система бережливого управления» и выходит в число финалистов данной номинации.
 - Если участник заявляется или предварительно рассматривается в формате «Мастер бережливого управления - лидер команды», но соответствующая команда не выходит в финал номинации «Система бережливого

управления», такой участник не исключается из личной номинации. В этом случае Организационный комитет рассматривает его в формате «Мастер бережливого управления - индивидуальный трек».

- Таким образом, невыполнение условия по системной номинации не аннулирует участие участника в номинации «Мастер бережливого управления», а влияет только на формат его рассмотрения.
- Состав блоков, критерии, шкала оценки, порядок начисления баллов и этапы оценки являются едиными для обоих форматов.

2.4. Источники информации

- Основными источниками информации для оценки служат:
 - анкета участника
 - результатов тестирования участника
 - информации, полученной из эссе, представленного в соответствии с требованиями Конкурса;
 - дополнительной информации от Участника, полученной по запросам экспертов и/или в ходе визита экспертов в организацию Участника или в формате видеоконференции на Финала.
 - любых публичных источников информации, доступ к которым осуществляется в свободном режиме
- Итоговая оценка Участника формируется как сумма баллов по пройденному тестированию, эссе и дополнительной информации, полученной по результатам оценки Участников.
- Структура системы тестирования и эссе должна соответствовать структуре модели оценки.
- При необходимости может проводиться дополнительная экспертиза (ознакомительные визиты, анализ электронных систем, запрос документов)

2.5. Состав блоков модели оценки

2.5.1. Структура блоков и их максимальные баллы

Модель оценки представлена в таблице 1

Общие			
Блок 1: Надпрофессиональные компетенции	100 баллов	Блок 2: Управленческий потенциал	100 баллов
Дисциплинарные			
Блок 3: Общедисциплинарные компетенции	200 баллов	Дисциплинарные ролевые	
		Блок 4: Мастер бережливого управления. Трансформация	200 баллов
		Блок 5. Мастер бережливого управления. Операционное управление	200 баллов
		Блок 6: Мастер бережливого управления. Управление проектами по улучшению	200 баллов

Таблица 1 - Модель оценки

Модель оценки содержит 6 блоков.

Максимальное количество баллов **равно 1000**. Сумма баллов по каждому критерию внутри блока равно количеству баллов соответствующего блока.

Количество баллов каждого блока определяется логикой номинации, значимостью каждого блока и их взаимным влиянием на общую оценку

- На отборочном этапе Конкурса участники:
 - заполняют электронную заявку;
 - заполняют анкету участника;
 - проходят входное тестирование;
 - пишут эссе¹.

¹ В конкурсных материалах участник указывает, что заявляется: в формате «Мастер бережливого управления - лидер команды» или в формате «Мастер бережливого управления - индивидуальный трек».

- Порядок оценки материалов на отборочном этапе:
 - входное тестирование используется для оценки блоков 1, 2 и 3. Максимальная сумма баллов за входное тестирование составляет 400 баллов;
 - эссе оценивается по критериям блоков 4, 5 и 6. Максимальная сумма баллов за эссе составляет 600 баллов;
 - анкета участника не оценивается, однако ее заполнение является обязательной частью конкурсных материалов.
- Порядок допуска к Полуфиналу:
 - по итогам отборочного этапа к Полуфиналу допускаются участники, которые представили все перечисленные выше материалы в полном объеме и надлежащем виде;
 - дополнительным условием допуска является получение по входному тестированию балла не ниже установленного порогового значения (60% от максимума баллов);
- Порядок проведения Полуфинала
 - в Полуфинале проводится комплексная заочная оценка конкурсных материалов;
 - на данном этапе эксперты и (или) Организационный комитет вправе запросить у участника дополнительные материалы и провести предварительное интервью.
 - Если участник претендует на оценку в формате «Мастер бережливого управления - лидер команды», Организационный комитет уточняет сведения о соответствующей команде, ее статусе участия в номинации «Система бережливого управления» и связи участника с результатами данной команды.
- Порядок проведения Финала:
 - в Финале проводится экспертное интервью по материалам анкеты, входного тестирования и эссе;
 - по итогам экспертного интервью баллы, полученные участником на предыдущих этапах, могут быть скорректированы как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения.
 - если участник-финалист рассматривался в формате «Мастер бережливого управления - лидер команды», но соответствующая команда не выполнила условие выхода в финал номинации «Система бережливого управления»,

Организационный комитет вправе без дополнительной подачи документов перевести такого участника в формат «Мастер бережливого управления - индивидуальный трек» и продолжить его рассмотрение в рамках той же личной номинации.

- Дополнительный формат финального этапа:
 - дополнительно среди отобранных финалистов может проводиться очный Финал;
 - порядок проведения очного Финала, его сценарий и критерии оценки определяются отдельно;

2.5.2. Состав и описание критериев оценки

Критерии блоков 1 - 6, шкала оценки, порядок тестирования, эссе, интервью и итогового начисления баллов являются едиными для участников обоих форматов - «Мастер бережливого управления - лидер команды» и «Мастер бережливого управления - индивидуальный трек».

Различие между форматами касается не способа оценки, а порядка итогового рассмотрения участника Организационным комитетом в зависимости от наличия либо отсутствия команды-финалиста в номинации «Система бережливого управления».

БЛОК 1 - Надпрофессиональные компетенции

В данном блоке оцениваются компетенции, связанные с лояльностью человека к системе, нормативностью, а также склонностью давать социально одобряемые ответы и правдивую информацию

Компетенции Блока 1:

- Ориентация на служение общественным интересам
- Социальная желательность
- Моральная нормативность

БЛОК 2 - Управленческий потенциал

В данном Блоке выявляется уровень управленческого потенциала участника, проверяются его личностные и надпрофессиональные компетенции. Например, проектное управление, риск-менеджмент,

управление командой, лидерство, использование инструментов командообразования, корпоративная культура, основы цифровой трансформации и управления данными.

БЛОК 3 - Общедисциплинарные компетенции

Оцениваются и описываются общие методы и инструменты в области бережливого управления, не привязанные к каким-либо дисциплинарным ролевым блокам (Блоки №№ 4 - 6). Например, понятийный аппарат, общее понимание концепции, разграничение понятий «бережливое управление» и «бережливое производство», знание различных направлений, методов и инструментов управления процессами.

БЛОК 4 - Дисциплинарные ролевые. Трансформация

Является общеорганизационным блоком показателей, которые характеризует работу участника в ходе процесса внедрения организационных элементов, позволяющих интегрировать бережливое управление в деятельности органа власти или организации и контролировать процесс следования внедренным принципам бережливости.

Здесь участник показывает стратегию и этапы внедрения системы бережливого управления в деятельность организации, способы взаимодействия с командой, разрешения конфликтов, управления ресурсами, иные особенности перехода организации из стандартной системы (функциональной, бюрократической и т.д.) в бережливое управление.

БЛОК 5 - Дисциплинарные ролевые. Операционное управление

Блок показателей, оценивающих работу участника в части приведения его организации в соответствие стандартам по снижению потерь в операционных процессах, анализу и мониторингу всей деятельности организации, достижения принципов бережливого управления как по отношению к внешнему, так и внутреннему клиенту.

Конкурсант описывает этот блок исходя из какой-то операционной роли, связанной с бережливым управлением: куратор направления, владелец продукта, владелец процесса, руководитель или участник продуктовой команды

БЛОК 6 - Дисциплинарные ролевые. Проектное управление

Блок показателей, оценивающих работу участника в управлении проектами по реинжинирингу услуг, функций (сервисов) организации. Здесь участник должен продемонстрировать знания, умения и опыт владения инструментами проектного и процессного управления, показать системный подход в применении методов по улучшения процессов, услуг или сервисов.

Участнику рекомендуется придерживаться четырёхэтапного жизненного цикла проекта по улучшению процессов:

1. Подготовка и открытие проекта, анализ

Описание работы по сбору всех заинтересованных сторон проекта, формированию команды и пула экспертов, определению границы проекта и сроков выполнения, подготовка инструментов для работы команды и оформления распорядительных документов о запуске проекта

2. Разработка улучшений

Описание работы по оптимизации сервисов, сбору, анализу и синтезу информации, походу на место создания ценности, картированию состояний сервиса, тестированию сервиса и решению об интеграции сервиса в операционную деятельность

3. Внедрение улучшенного сервиса

Описание работы по обучению сотрудников работе нового сервиса, подготовке и принятию необходимых документов, анализу результатов внедрения нового сервиса, сбору обратной связи от клиентов

4. Закрытие проекта

Описание работы по подведению итогов проекта: анализу работы команды, сбору лучших практик, архивации проекта.

2.6. Шкала оценки

Каждый критерий оценивается по следующей шкале:

Оценка	Уровень	Содержание
0	Нулевой	Критерий не раскрыт, подтверждающая информация отсутствует или явно не относится к критерию.
1	Фрагментарный	Упомянуто формально или описано на уровне намерений/идеи без реализации или доказательств.
2	Начальный	Предприняты отдельные действия или элементы реализации, но отсутствует системность, полнота или результативность.
3	Удовлетворительный	Представлены доказательства практической реализации, охватывающей основную часть критерия; есть отдельные примеры или результаты.
4	Продвинутой	Реализация критерия носит устойчивый, воспроизводимый характер; она подтверждена примерами, документами или данными и интегрирована в процессы или практики.
5	Высокий	Критерий реализован на высоком уровне: подход внедрён всесторонне, охватывает ключевых участников/этапы/ объекты, масштабируем, адаптирован

- Расчет баллов по критерию осуществляется по формуле:
 - *Баллы по критерию = Максимальный балл * Оценка / 5*
- Пример расчета баллов по критерию:
 - Критерий 1.1, макс. 80 баллов, эксперт поставил участнику за данный критерий оценку 4, тогда участник получает:
 - *Баллы по критерию 1.1 = 80 * 4 / 5 = 64 балла (80% от макс.)*

2.7. Общие рекомендации к оформлению эссе и приложений

- Эссе представляется на русском языке в формате MSWord, текст выполняется шрифтом Times New Roman 12 или Likhon 12.
- Используемые в тексте эссе сокращения должны быть расшифрованы, а неоднозначные термины (например, отраслевые или профессиональные) - снабжены пояснениями.
- Объем эссе не должен превышать 15 (пятнадцать) страниц, не включая Приложений.
- Страницы, рисунки, таблицы, графики в эссе должны иметь сквозную нумерацию, дополнительно, таблицы, графики, рисунки должны иметь свое наименование.
- В приложения могут быть включены выдержки из нормативных документов, таблицы, схемы, рисунки, скриншоты, фотографии, ссылки на видеоролики, подтверждающие или поясняющие данные из эссе.
- Приложения должны быть пронумерованы, в эссе должны содержаться ссылки на соответствующие приложения. Приложения, не имеющие однозначные ссылки из текста эссе, в рассмотрение экспертами не принимаются.
- Если участник считает необходимым показать свою связь с конкретной командой, участвующей в номинации «Система бережливого управления», он может отразить это в эссе и приложениях. Однако отсутствие такой информации не препятствует участию в номинации «Мастер бережливого управления» и не ограничивает возможность рассмотрения участника в формате «Мастер бережливого управления - индивидуальный трек».

Приложение 1 - Форма эссе

(Рекомендованный шаблон - может корректироваться в зависимости от особенностей номинации и участника.)

➤ **Сведения об участнике**

В эссе должны быть приведены основные сведения об участнике, минимальный состав которых отражен в таблице 1.

Таблица 1

Участник		
1	ФИО	
2	Место работы	
3	Должность	
4	Телефон/ факс	
5	Электронная почта	
6	Краткое описание опыта работы в описываемой сфере	
7	Формат участия (нужное оставить)	«Мастер бережливого управления - лидер команды»; «Мастер бережливого управления - индивидуальный трек»
7.1	Если участник заявляется в формате «Мастер бережливого управления - лидер команды», дополнительно указываются:	
7.1.1	наименование организации - участника номинации “Система бережливого управления”	
7.1.2	роль участника по отношению к команде.	

➤ **Объект оценки (система/практика/проект изменений):**

- см. файл “Форма эссе»
- Для участников формата «Мастер бережливого управления - лидер команды» в объекте оценки рекомендуется отразить связь между индивидуальной ролью участника и практикой, системой или проектом, реализуемыми командой в контуре номинации «Система бережливого управления». Для участников формата «Мастер бережливого управления - индивидуальный трек» такое указание не является

обязательным.

➤ **Информация по основным блокам критериев оценки**

- Блок 4
описание блока
- Блок 5
описание блока
- Блок 6
описание блока

➤ **Приложения (при необходимости):**

- Документы, подтверждающие результаты, фотографии, скриншоты, аналитические отчёты.

(Шаблон на 1 страницу)

1. **Название практики**
2. **Дата начала разработки и Дата завершения реализации/апробации практики**
3. **Организация и команда:**
4. **Контактное лицо: (ФИО, должность, телефон, e-mail).**
5. **Описание сути практики:**
 - 5.1. Проблема:
 - 5.2. Решение:
 - 5.3. Практическая реализация:
 - 5.4. Масштабируемость и тиражируемость:
 - 5.5. Уникальность:
 - 5.6. Результативность и эффективность:
 - 5.7. Выученные уроки:

(Допускается приводить ссылки на более детальную информацию в приложениях.)

Приложение 3 - Форма кейса ИИ

- Описываются кейсы применения отдельных ИИ-инструментов / решений в рамках представленной системы управления;
- Каждый кейс оформляется в виде одностраничного канвас-паспорта, рекомендуемая форма которого приведена ниже;

Кейс (наименование):	Участник (наименование):
1 - Проблема	2 - Решение. Практическая ценность
3 - Тиражируемость: востребованность, простота	4 - Этика, безопасность и правовое соответствие
5 - Выученные уроки	6 - Технологичность примененных решений
7 - Иное: что ещё хотите сказать по существу описания Кейса	