|  |
| --- |
| УТВЕРЖДЕНО«01» апреля 2022г.Генеральный директорДжанунц С.А.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.П.  |
|  |

**Общество с ограниченной ответственностью**

**«Академия развития производственных предприятий»**

**Дополнительная профессиональная программа —**

**программа повышения квалификации**

**«Основы бережливого производства»**

Срок реализации: 72 академических часа

Составитель программы:

Джанунц С.А.

Московская область,

г. Клин

2022 г.

**Содержание**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование раздела** | **Страницы** |
| 1. | Пояснительная записка | **3-8** |
| 2. | Учебно-тематический план | **9** |
| 3.. | Краткое содержание Программы | **10-13** |
| 4. | Методическое обеспечение Программы | **14** |
| 5. | Оценочные и методические материалы | **14-19** |
| 6. | Список литературы | **20** |

**1. Пояснительная записка**

Дополнительная профессиональная программа — программа повышения квалификации «Основы бережливого производства» (далее – «Программа») разработана на основе опыта и знаний автора с учетом многолетнего опыта работы в данном направлении. Тенденции глобализации и роста конкуренции на рынке товаров и услуг ставят задачи перед российскими компаниями по повышению эффективности их бизнеса. В связи с такой задачей, становиться актуальным использование опыта стран и компаний наиболее успешных в применении современных методик и технологий управления , которые позволят значительно выгоднее выглядеть в конкурентной среде, где эффективный бизнес это норма. Основная сложность с которыми сталкиваются наши компании при внедрении таких методик – это успешная их адаптация именно в России с учетом всех особенностей которые значительно отличаются от стран где данные технологии появились. Тем не менее именно в России, также присутствуют компании, которые смогли решить такую задачу, в частности Японские компании одной из которой является AGC. Не секрет, что именно Японскому бизнесу удалось за очень короткие сроки создать конкурентные на мировом рынке компании в условиях сильной ограниченности ресурсов. Их подход в последующем будет сформулирован как Lean технологии, Кайдзен и Бережливое производство. Данная программа поможет участникам принять опыт в адаптации данных технологий, которые были созданы в совершенно другой среде, и успешно внедрить их у себя в компаниях, с учетом всех национальных и географических особенностей.

**Направленность Программы:**

Направленность Программы по содержанию является экономической;

по функциональному предназначению – учебно-прикладной;

по форме организации – групповой;

по времени реализации – краткосрочной.

Программа разработана на основе опыта и знаний автора с учетом многолетнего опыта работы в данном направлении.

**Новизна Программы:**

Несмотря на большое количество обучающих центров и программ по Бережливому производству, у Российского бизнеса все еще актуальна задача именно в адаптации и практическом применении знаний о том, как эти технологии работают за рубежом и в Японии в частности, в своих компаниях, здесь в России. Данная программа дает совершенно иной взгляд на Японские методики основанном на их реализации и адаптации именно в Российских компаниях. Сама программа сегодня успешно работает в одном из наиболее сложном секторе промышленности а именно: «Стекольная и строительная индустрии». В этой бизнес-сфере наиболее ярко проявлены все федеральные и региональные особенности которые есть именно в нашей стране, это например: Большая температурная амплитуда в сезонах, нехватка квалифицированных рабочих кадров, большие расстояния, национальные особенности и менталитет отличающийся от региона к региону, постоянная нехватка оборотных средств, отсутствие возможности серийного производства однотипного товара и т.д.

В связи с вышесказанным новизна данной программы в том , что участникам будут предложены уже адаптированные инструменты апробированными в России с пошаговым планом реализации теории на практике.

**Педагогическая целесообразность** Программы объясняется разработанными педагогическими технологиями, ориентированными на развитие бизнеса, а также методическими материалами, используемыми на занятиях, такими как:

• методика бизнес обучения – «формат бизнес-тренинга»;

• компетентностный подход;

• проектно-ориентированный подход.

Обучение основано на отработке получаемых знаний при разборе реальных бизнес ситуаций с вовлечением каждого участника образовательного процесса. Создание комфортной атмосферы, где разбираются кейсы компаний работающих именно в России гарантирует максимальную вовлеченность участников.

**Цели программы:**

Курс направлен на получении участниками реального опыта внедрения Японских методик управления в России, что поможет им успешно их реализовать в своей компании. Основной целью курса является в предоставлении участникам сбалансированного пакета состоящего из теоретических знаний и практических кейсов с пошаговыми инструкциями по их внедрению.

**Задачи программы:**

1. Получение знаний о Японских технологиях управления бизнесом;
2. Получение знаний о инструментах повышения эффективности бизнеса;
3. Получение адаптированного набора инструментария, готовых к внедрению в России;
4. Освоение теории через выполнение практических заданий;
5. Расширение возможностей молодых специалистов в их карьерном развитии;
6. Повышению вовлеченности рабочего персонала в проекты по совершенствованию бизнеса, инициируемыми менеджментом;
7. Формирование умения проектными решениями достигать требуемых результатов;
8. Формирование умения в трансформации стратегических задач компании в краткосрочные проекты по совершенствованию бизнеса

**Принципы Программы:**

Принципы обучения – это исходные положения, которые определяют цели, содержание, технологию и проявляются во взаимосвязи и взаимообусловленности.

Принципы данной Программы полностью соответствуют общим принципам корпоративного обучения:

**1. Принцип необходимости и достаточности**  – соответствие стоимости, длительности обучения/развития и объема полученных знаний и навыков конкретной бизнес задаче, которую решает данное обучение.

**2. Принцип согласованности**  —  содержание и ожидаемый результат от обучения/развития согласовываются с руководителями (до уровня служб) и работниками, проходящими обучение/развитие.

**3. Принцип востребованности** – знания и навыки сегодня востребованы в работе.

**4. Принцип своевременности** – обучение/развитие проводиться до момента, когда полученные знания и навыки будут внедрятся в компании.

**5. Принцип результативности** – обучение/развитие решает конкретную управленческую задачу.

**Отличительные особенности Программы;**

Программа нацелена на отработку управленческих, коммуникационных компетенций, а также внедрения Японских технологий управления бизнесом через реализацию проектов. Важной особенностью Программы является разбор и реализация адаптивного набора инструментов основанных на японских технологиях.

Одним из важных аспектов программы являются адаптированные инструменты по повышению вовлеченности рабочего персонала в проекты по совершенствованию бизнеса инициируемыми менеджментом.

Данная программа дает возможность организации обмена опытом. В программе заложена методика освоения теории через выполнение практических заданий.

**Обучающихся:**

Данная программа рассчитана на специалистов, имеющих высшее образование по следующим специальностям: «Менеджемент», «Экономика», «Финансы и учет», «Специалист по кадрам».

Состав группы: постоянный (на протяжении всего курса).

Набор обучающихся: свободный (заключение договора).

**Сроки реализации:**

Общее количество часов: 72 академических часа.

**Формы занятий:**

Занятия по данной Программе состоят из теоретической части. Форму занятий можно определить в основном как коллективную деятельность. Но также, при реализации данной Программы возможны следующие формы проведения занятий: групповая, индивидуальная, парная.

Основными методами работы на занятиях являются:

1) Методы, обеспечивающие овладение учебным предметом

словесные,

наглядные,

практические,

репродуктивные,

проблемно-поисковые,

индуктивные,

дедуктивные.

2) Методы, стимулирующие и мотивирующие учебную деятельность

познавательные игры,

учебные дискуссии,

проблемные ситуации.

3) Методы контроля и самоконтроля учебной деятельности

опрос,

зачет,

тест.

**Режим занятий:**

Количество часов в неделю: 6 академических часа (2 академических часа 3 раза в неделю).

**Прогнозируемые результаты:**

**Обучающийся должен знать:**

- Основы бережливого производства,

- Принципы организации процесса постоянных совершенствований в компании,

- Систему сбалансированных показателей позволяющую связывать улучшения с конкретными бизнес задачами (SEQCDDM),

- Отличия Лидера от Руководителя,

- Особенности Лидерства в проектах,

- Особенности кросс функциональных проектов,

- Виды скрытых потерь и их влияние на KPI компании в целом,

- Методы поиска и фиксации скрытых потерь,

- Методы вовлечения в процесс улучшений рабочего персонала,

- Циклы Деминга (PDCA, SDCA),

- 12 этапов а проектах по совершенствованию бизнеса.

**Обучающийся должен уметь:**

- Видеть точки роста эффективности бизнеса по ключевым сферам деятельности,

- Строить KeyAtonPlan по проектной деятельности,

- Быть лидером проектов по совершенствованию бизнеса,

- Внедрять адаптированные инструменты у себя в компании,

- Инициировать проекты по совершенствованию бизнеса,

- Формировать проектные команды,

- Системно выстраивать работу команд,

- Формировать отчетность о деятельности по улучшению бизнеса.

**Общее содержание программы.**

Программа выстроена в циклах: Теория – Кейс – Практическое занятие –Работа над ошибками - Проверка знаний. Пройдя путь от вводного занятия до проверки знаний, участник получит базовые (фундаментальные) знания и навыки для внедрения процесса постоянных совершенствований в своей компании. Программа охватывает основы повышения эффективности бизнеса. Подробно разобраны виды скрытых потерь с примерами. Перенеся цикл программы на реальную работу участник сможет также пошагово реализовать все в конкретной компании. В программе учтено также рассмотрение инструментов из 3х разных ракурсов: 1. Так делают в Японии 2. Так работает на Западе 3. Так это же работает в России. Что позволит научиться видеть области адаптации методик и понимать, что можно дублировать, а что необходимо изменять.

**Способы проверки результатов освоения Программы:**

Подведение итогов по результатам освоения материала данной Программы проводится в виде итогового тестирования, состоящего из двух частей. Данное тестирование помогает оценить усвоение материала Программы, а именно: проверить усвоение теоретического материала.

Умение ретранслировать сложные Японские названия инструментов в понятные на Русском языке пояснения доступные среднестатистическому персоналу в российской компании.

Для проверки усвоения материала на практике используется итоговый экзамен, на котором участник должен представить простой проект по улучшению бизнеса, личной эффективности или социальный проект по улучшению среды обитания, где он (она) используют все шаги пройденные на обучении. Таким образом, итоговое тестирование и итоговая проектная сдача гарантируют подтверждение, как теоретических знаний, так и практических навыков.

**2. Учебно-тематический план**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№****темы** | **Наименование разделов, дисциплин** | **Количество часов****(академических)** |
| **Всего** | **Теоретич. часть** | **Практич. часть** |
|  |  |
| 1. | **Вводное занятие** | **2** | **2** | **-** |
| 2. | **Цифровая модель управления бизнесом – сбалансированная система показателей (SEQCDDM)** | **8** | **6** | **2** |
| 3. | **Основы бережливого производства** | **8** | **6** | **2** |
| 4. | **Скрытые потери** | **8** | **6** | **2** |
| 5 | **Кросс функциональный менеджмент** | **8** | **6** | **2** |
| 6 | **Проектное лидерство для кросс функционального менеджмента** | **8** | **6** | **2** |
| 7 | **Инструменты постоянных улучшений бизнеса** | **8** | **6** | **2** |
| 8 | **Кайдзен проекты** | **8** | **6** | **2** |
| 9 | **Итоговая работа** | **14** | **4** | **10** |
|  | ***Всего*** | ***72*** |  |  |
|  |  |  |  |  |

**3. Краткое содержание Программы**

Тема 1 **(2 ак.ч.): Вводное занятие**

Содержание материала:

- Цели программы,

- Содержание программы,

- Условия участия,

- Тайминг занятий,

- График занятий,

Форма занятий: групповая.

Тема **2 (8 ак.ч.): Цифровая модель управления бизнесом – сбалансированная система показателей (SEQCDDM)**

Содержание материала:

- Сбалансированная система показателей (определение),

- Цели использования сбалансированных систем показателей,

- Роль сбалансированных систем показателей в каскадировании стратегии компании в конкретные задачи,

- Система SEQCDDM: Из чего состоит, как строится, как выглядит,

- Поддержание баланса в SEQCDDM , как улучшение одних показателей влияет на остальные,

- Пример SEQCDDM в Российской компании,

- Практическое занятие по построению системы SEQCDDM,

Форма занятий: групповая, индивидуальная.

Тема **3 (8 ак.ч.): Основы бережливого производства**

Содержание материала:

- Определение бережливого производства,

- История появления системы постоянных совершенствований, на примере совестного изучения развития Японской промышленности и копании AGC в частности,

- Особенности подхода к ресурсам и их учет,

- 2 базовые составляющие концепции бережливого производства,

- Роль персонала в бережливой компании,

- Особенности Японского менталитета давшие толчок к появлению таких систем,

- Сходство и различия Японского и Российского менталитетов,

- Обязательные условия построения системы постоянных совершенствований в компании,

- История развития Lean технологий в мире,

- Изучение трудов советских ученых обеспечивших развитие Lean технологий,

- Факты успешной реализации бережливых методик в СССР и современной России,

- Интерактив: Вопросы – ответы,

Форма занятий: групповая.

Промежуточный контроль: Тестирование

Тема 4 **(8 ак.ч.): Скрытые потери**

Содержание материала:

- 3 ключевых не оптимальности процесса,

- Примеры присутствия ключевых не оптимальностей,

- 7+1 вид скрытых потерь,

- Примеры скрытых потерь,

- Влияние скрытых потерь на общую эффективность,

- Методы поиска и обнаружения не очевидных потерь , которые (как правило) не отражены в стандартной бизнес отчетности,

- Практическое задание по обнаружению потерь и не оптимальностей,

Форма занятий: групповая и индивидуальная.

Промежуточный контроль: осуществляется в виде проверки домашнего задания;

Тема 5 (**8 ак.ч.):** **Кросс функциональный менеджмент**

- Определение Кросс функциональный менеджмент,

- Особенности в управлении в режиме кросс функциональности,

- Примеры должностей в Российских компаниях с заложенным принципом кросс функциональности,

- Ключевые особенности работы,

- Типы иерархий в компаниях,

- Практическое занятие по построению иерархий в вымышленной компании,

- Причины популярности кросс функций и уходе современных компаний от вертикальных иерархических систем в горизонтальные,

- Плюсы и минусы работы в режиме кросс функциональности,

- Примеры успехов и провалов сотрудников столкнувшихся с задачами требующими кросс функционального подхода в работе.

Форма занятий: групповая.

Промежуточный контроль: осуществляется в виде проверки домашнего задания;

Тема **6 (8 ак.ч.): Проектное лидерство для кросс функционального менеджмента**

Содержание материала:

- Определение проекта,

- Особенности проектов где нет прямых подчиненных,

- Примеры проектов реализованными кросс функциональным менеджментом в России,

- Лидерство, ключевые характеристики лидера,

- Лидерство в Японских компаниях: особенности, отличия от Российских компаний,

- Роль лидера в формирование команды,

- Создание ценности для участников проекта и спонсоров,

- Практическое занятие по развитию собственного проекта.

Форма занятий: групповая, индивидуальная.

Промежуточный контроль: осуществляется в виде проверки домашнего задания;

Тема 7 (**8 ак.ч.): Инструменты постоянных улучшений бизнеса**

Содержание материала:

- 5S,

- Система подачи рационализаторских предложений,

- Цикл Деминга (PDCA, SDCA),

- Правила Парето,

- KPI,

- KAP,

- Gemba walk,

- Диаграмма «Рыбья кость».

Форма занятий: групповая

Промежуточный контроль: осуществляется в виде проверки домашнего задания;

Тема 8 (8 **ак.ч.): Кайдзен проекты**

Содержание материала:

- Определение проблемы,

- Анализ проблемы/данных,

- Определение приоритетов и целей,

- Создание команды,

-Определение плана проекта,

- Сбор фактов и данных из Gemba,

- Поиск корневой причины,

- Разработка плана контр мер,

-Внедрение плана,

- Подтверждение действий,

- Проверка и подтверждение результатов,

- Стандартизация достигнутых улучшений.

Форма занятий: групповая.

Промежуточный контроль:. Проводится вторая промежуточная аттестация в виде теста.

Тема 9 (**10 ак.ч.):** **Итоговая работа**

На данном этапе участник должен представить простой проект по улучшению бизнеса, личной эффективности или социальный проект по улучшению среды обитания, где он (она) используют все шаги пройденные на обучении. В действительности это собранные и доведенные до завершения все домашние задания. Участникам выделяется 8 практических часов на завершение проекта с возможностью индивидуальных консультаций с тренером в объеме 4 часа и 2 часа на представление своего проекта и его оценку тренером.

Форма занятий: индивидуальная.

**4. Методическое обеспечение Программы**

**Условия реализации Программы:**

Главным условием реализации данной программы является соблюдение механизмов реализации, тщательный выбор форм и методов проведения занятий.

Особенности организации учебного процесса по изучению участниками реального опыта внедрения Японских методик управления в России, является включение в программу видео и бизнес литературы, задачи, описывающие особенности культуры Японского подхода и специально разработанных кейсовых материалов.

Данные материалы будут формироваться заранее, так и во время проведения обучения, самими участниками образовательного процесса. Данное условие реализации программы позволит получать актуальные материалы для освоения сегодняшних задач бизнеса.

Дополнительным условием реализации программы является необходимость увидеть «производственные площадки» с целью применения полученных знаний, поэтому фото и видео материалы от участников будут обязательными к показу и разбору на групповых заданиях. Важно, чтобы обучающиеся, как и учитель, в процессе учения выполняли различные роли. Роли учителя и учащихся меняются в зависимости от используемого метода обучения.

**Дидактические материалы:**

Для занятий по Программе необходимы следующие средства и материалы; карандаши, фломастеры, маркеры, аудио- и видеозаписи, таблицы, плакаты, фотографии, дидактические карточки, памятки, мультимедийные материалы, специальные тетради и т.д.

**Материально - техническое обеспечение программы:**

Организационные условия, позволяющие реализовать содержание данной Программы, предполагают наличие оборудованной учебной аудиторий, расположенной по адресу:

141667, Московская обл., г. Клин, с. Спас-Заулок, Сосновый бор, 36

В учебной аудитории имеется следующее оборудование:

столы и стулья, магнитно-маркерные или меловые доски, тумбы или шкафы, методические материалы, проектор.

**5. Оценочные и методические материалы**

Первая промежуточная аттестация.

№1 Что такое сбалансированная система показателей?

А) **Сбалансированная система показателей** — это **система** стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных **показателей**, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые.

Б) **Сбалансированная система показателей** — это **система** оперативного управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных **показателей**, отражающих конкретную деятельность организации, как финансовую, так и нефинансовую.

В) **Сбалансированная система показателей** — это **система** стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных **показателей**, отражающих финансовые показатели деятельности организации.

№2 Что означают буква S в системе SEQCDDM ?

А) **S – Stability - Стабильность**

Б) **S – Strategy - Стратегия**.

В) **S – Safety – Охрана труда**.

№3 Какой показатель можно отнести к букве E в системе SEQCDDM ?

А) **Количество вывезенного неотсортированного мусора (КГ)**

Б)  **Количество больничных дней (Дни)**

В)  **Отбракованное сырье (шт. /кг. / кв./ др.)**

№4 Как изменятся показатели SEQCDDM, если в раках улучшений были заменены все ртутные лампы на предприятии на светодиодные?

А) **S – Улучшится , Е – Ухудшится , С – не изменится, D – не изменится , D – Улучшится, М – не изменится**

Б)  **S – Ухудшиться , Е – Улучшиться , С – улучшится, D – не изменится , D – не изменится, М – не изменится**

В)  **S – Улучшится , Е – Улучшится , С – Улучшится, D – не изменится , D – не изменится, М – не изменится**

№5 Что означают буква С в системе SEQCDDM ?

А) **С – Customer - Клиент**

Б) **С – Cost – Затраты**

№6 Что такое бережливое производство ?

А) Бережли́вое произво́дство — концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

Б) Бережли́вое произво́дство — система управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к улучшению компании. Бережливое производство не предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

№7 Какие 2 основные составляющие концепции Бережливое производство ?

А) Система KPI и Инструментарий

Б) Философия и Производственная система

В) Кайдзен и Lean Production

№8 Кто создал первый в мире конвейер ?

А) Фредерик Тейлор

В) Тайити Оно

Г) Генри Форд

№9 Что означает условие 3В для бережливой компании ?

А) Все, Всегда , Везде

В) Вместе , В цехе , Всегда

Г) Верное место, Верные факты , Верный метод

№10 Что означает условие 3В для бережливой компании ?

А) Все, Всегда , Везде

В) Вместе , В цехе , Всегда

Г) Верное место, Верные факты , Верный метод

Критерии оценки первой промежуточной аттестации:

Высокий уровень: правильно выполнено более 80% заданий.

Средний уровень: правильно выполнено от 60% до 80% заданий.

Низкий уровень: правильно выполнено от 40% до 60 % заданий.

При выполнении слушателем менее 40% заданий с ним проводится индивидуальная беседа для разъяснения материала, по результатам которой необходимо повторно пройти первую промежуточную аттестацию.

Вторая промежуточная аттестация.

№1 3 Вида ключевых не оптимальностей это ?

А) Muda , Mira , Musa

В) Murka , Muda , Muri

Г) Muda , Mura , Muri

№2 7+1 видов потерь ?

А) Брак, Перепроизводство, Транспортировка,

В) Ожидание, Брак , Избыточная обработка, Перепроизводство, Транспортировка, Лишние передвижения, Лишние запасы, Нереализованный потенциал людей

Г) Muda , Mura , Muri

№3 Скрытые потери это ?

А) Процесс потребляющий ресурс , но не приносящий ценности

В) Расходы скрытые сотрудниками

Г) Разница между расходами и доходами конкретного производственного процесса

№4 Кросс функциональный менеджмент это ?

А) КФМ управляет бизнес-процессами в рамках своего отдела с целью достижения высокого качества продукции.

В) КФМ управляет бизнес-процессами за пределами традиционных границ областей функционирования различных подразделений бизнеса с целью реализации стратегии и политики компании в таких областях как: Сервис , Качество , Логистика…

Г) КФМ это управляющий процессами в рамках программы 5S.

№5 Финальная 12-ая стадия Кайдзен проекта это ?

А) Анализ данных

В) Стандартизация

Г) Подтверждение результатов

№6 Цикл Деминга сокращенно выглядит как ?

А) KAP

В) PDCA

Г) SEQCDDM

№7 Правило Парето звучит как ?

А) 20 % усилий дают 80 % результата

В) 80% усилий дают 20% результата

Г) 20% проблем исходят из 80% причин

№8 KAP это ?

А) Ключевой показатель реализации плана PDCA

В) Ключевой план мероприятий по достижению конкретной KPI

Г) Ключевой этап реализации проекта

№9 Где верно указаны основные роли в проектах по совершенствованию бизнеса ?

А) Спонсор , Лидер, Команда

В) Лидер, Менеджер , Команда

Г) Спонсор , Gap Лидер, Agile Team

№10 Одним из важных факторов успеха во внедрении процесса постоянных совершенствований в конкретной компании в России является?

А) Использование SEQCDDM , как основной сбалансированной системы показателей

В) Адаптация программ под конкретные цели и задачи стоящие перед компанией с учетом национальных и географических особенностей.

Г) Регулярность компаний по 5S с соответствующей системой аудитов проходящими во всех отделах компании.

Критерии оценки второй промежуточной аттестации:

Высокий уровень: правильно выполнено более 80% заданий.

Средний уровень: правильно выполнено от 60% до 80% заданий.

Низкий уровень: правильно выполнено от 40% до 60 % заданий.

При выполнении слушателем менее 40% заданий с ним проводится индивидуальная беседа для разъяснения материала, по результатам которой необходимо повторно пройти первую промежуточную аттестацию.

Итоговая Работа

Основные критерии оценки работы:

- Актуальность: Работа в проекте велась с целью конкретного улучшения: в бизнесе, в карьере , в социальной сфере участника. Не допекаются проекты реализованные с целью проведения вымышленных , не существующих улучшений.

- Авторство участника: Проект принадлежит участнику , не является трудом третьих лиц.

- Лидерство: В ходе реализации проекта участник проявил свои лидерские качества, в ходе сдачи проектной работы подтвердил данный факт , как прямым образом так и косвенно отвечая на вопросы тренера касающиеся его проекта.

- Командная работа: В реализации проекта под лидерством участника работало 2 и более члена команды.

- Методология: В проекте не пропущен ни один из этапов обязательных в реализации проекта по совершенствованию бизнеса.

- Завершенность: Проект завершён с подтверждением результата и стандартизации полученного результата. Оформлен соответствующим образом на бумаге и электронно в формате ppt. Включает в себя весь рабочий материал использованный в ходе реализации.

- Позитивность: Тема, запуск, реализация и сдача проекта должны быть связанны между собой общим позитивным фоном. Результат проекта должен нести позитивные перемены. Участники проекта подтверждают отсутствие негативных элементов.

**6. Список литературы**

1. Стратегия Кайдзен для успешных организационных перемен / Майкл Коленсо / Инфра-М 2002

2. Самурай без меча / Китами Масао / Поппури 2009

3. Кайдзен ключ к успеху японских компании / Масааки Имаи / Альпина 2004

4. Производственная система Тойоты / Тайити Оно/ Институт комплексных стратегических исследований 2005

5. Хосин канри. Как заставить стратегию работать/ Томас Джексон / Институт комплексных стратегических исследований 2008

6. Геба Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества/ Масааки Имаи / Альпина 2005

7. Управление качеством/ Учебное пособие/ Ю.И. Ребрин / Таганрог 2004

8. ДАО Тойота 14 принципов менеджмента ведущей компании мира/ Джефри Лайкер / Альпина 2012

9. Канбан и точно вовремя в Тойота / Японская ассоциация менеджмента/ Альпина/ 2008