

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

**«Развитие системы непрерывных улучшений. Управление
изменениями»**

Форма обучения: очная

Срок обучения: 16 часов

Набережные Челны, 2024

Содержание

1. Пояснительная записка.	стр. 3
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
2. Общая характеристика программы	стр. 4
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
3. Учебный план программы	стр. 6
4. Рабочая программа	стр. 7
5. Информационное и учебно-методическое обеспечение	стр. 8
6. Оценочные материалы	стр. 10
7. Согласование программы	стр. 12

1. Пояснительная записка.

1.1. Нормативно-правовые основания разработки программы.

Дополнительная профессиональная образовательная программа (далее ДПОП) повышения квалификации Общества с ограниченной ответственностью «Лин Вектор» «Развитие системы непрерывных улучшений. Управление изменениями» 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:

- изучить этапы управления изменениями на основе концепции Дж. Коттера «8 шагов»;
- освоить практические инструменты по управлению процессом изменения в организации;
- освоить навыки эффективного вовлечения персонала на этапах внедрения изменения и снижения сопротивления

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен знать:

- концепцию «8 шагов»
- правила постановки целей по SMART
- принципы формирования позитивной цели
- виды ресурсов, анализ и планирование «ресурсов-участников изменений»
- принципы поощрения участников изменений

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен уметь:

- применять практические инструменты по управлению процессом изменения в организации
- применять навыки эффективного вовлечения персонала на этапах внедрения изменения и снижения сопротивления

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 «Развитие системы непрерывных улучшений. Управление изменениями» 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 «Развитие системы непрерывных улучшений. Управление изменениями» 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	2	1	1
2.	Создание потребности в изменениях	2	1	1
3.	Формирование «команды изменений»	2	1	1
4.	Создание видения будущего состояния	1	-	1
5.	Распространение видения и вовлечение персонала	1	-	1

6.	Создание условий для реализации изменения	1	-	1
7.	Первые шаги и быстрые победы	2	1	1
8.	Закрепление успехов и тиражирование опыта	1	-	1
9.	Стандартизация изменения	2	1	1
10.	Подведение итогов.	1	-	1
Итого:		15	5	10

4. Рабочая программа

1. Введение.

Теория. Знакомство с теориями и концепциями управления изменениями. Опыт крупных компаний по внедрению изменений. Концепция управления изменениями Дж. Коттера «8 шагов». Ознакомление с историей разработки и применения данной концепции. Краткий обзор всех восьми шагов концепции Коттера.

Практика. Упражнение «Рефлексия». Составление карты ожиданий и рисков. Групповая дискуссия по последовательности действий и применяемых методов. Фиксация ожиданий участников.

Результат. Знакомство с теориями и концепциями управления изменениями; ознакомление с историей разработки и применения данной концепции.

2. Создание потребности в изменениях

Теория. Правила формирования потребности. Создание позитивного образа путем анализа предстоящих изменений.

Практика. Практическое упражнение «Дерево будущего».

Результат. Навык создания позитивного образа путем анализа предстоящих изменений. «Дерево будущего»

3. Формирование «команды изменений».

Теория. Определения «агент изменений» и «команда изменений». Командные роли и функции. Принципы формирования эффективной «команды изменений».

Практика. Групповая работа по построению структурного и функционального состава «команды изменений». Групповое обсуждение, составление шаблона структуры и матрицы ответственности «команды изменений»

Результат. Понятие принципов формирования эффективной «команды изменений». Понятие определений «агент изменений» и «команда изменений».

4. Создание видения будущего состояния.

Теория. Правила постановки целей по SMART. Принципы формулирования позитивной цели. Прогнозирование возможных рисков и ошибок.

Практика. Индивидуальное упражнение на описание будущего состояния в измеримых критериях. Групповое обсуждение на примерах, анализ ошибок.

Результат. Навык постановки целей по SMART; сформировано понятие принципов формулирование позитивной цели; навык прогнозирования возможных рисков и ошибок.

5. Распространение видения и вовлечение персонала.

Практика. Упражнение «Глухой телефон». Важность и способы донесения информации до участников изменений. Создание визуальных образов и каналов распространения видения. Упражнение «Пятнашки», анализ и выводы.

Результат. Сформировано понятие важности и способы донесения информации до участников изменений. Создание визуальных образов и каналов распространения видения.

6. Создание условий для реализации изменения.

Теория. Виды ресурсов, анализ и планирование «ресурсов-участников изменений» Построение системы мотивации. Создание оптимальной структуры и описание бизнес-процессов.

Практика. Решение кейса «Ресурсное планирование».

Результат. Сформирован навык построения системы мотивации. Сформирован навык создания оптимальной структуры и описание бизнес-процессов. Понятие кейса «Ресурсное- планирование».

7. Первые шаги и быстрые победы.

Теория. Важность получения положительного результата первых действий. Планирование первых шагов, способы достижения успеха. Мониторинг процесса изменения. Создание каналов обратной связи и анализ информации.

Практика. Упражнение «Сказал-сделал». Практическая работа по подготовке и совершению действий, групповое обсуждение способов сбора и анализа информации.

Результат. Сформированы навыки мониторинга процесса изменений. Создание каналов обратной связи и анализ информации.

8. Закрепление успехов и тиражирование опыта.

Теория. Планирование мероприятий по поддержке изменения. Создание успешных моделей внедрения изменения и их тиражирование. Принципы поощрения участников изменений. Планирование дальнейших действий по управлению изменением.

Практика. Практическая работа по составлению плана мероприятий.

Результат. Сформирован навык по планированию мероприятий по поддержке изменений; понятие принципа поощрения участников изменений. Навык по составлению плана мероприятий.

9. Стандартизация изменения

Теория. Необходимость формализации нового состояния.

Практика. Закрепление положительного опыта в описательных документах (бизнес-процессы, технологические карты, структура и штатное расписание, системы мотивации и др.)

Результат. Понятие о необходимости формализации нового состояния.

10. Завершение.

Теория. Контроль «вживаемости» нового состояния, оперативное управление

Практика. Практическая отработка концепции «8 шагов» на кейсе «Изменение технологии...» в группах. Презентация плана внедрения изменений группой, обсуждение. Обобщение интересных находок и предложений. Обсуждение результатов тренинга и ожиданий участников. Вручение сертификатов.

Результат. Закрепление изученного материала; обобщение интересных находок и предложений; вручение документов участникам обучения. Обратная связь.

5. Информационное и учебно-методическое обеспечение.

Основные источники:

1. Барроуз, М. Канбан Метод: улучшение системы управления / Майк Барроуз ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 304 с. - ISBN 978-5-9614-3454-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1220994> (дата обращения: 02.12.2021). – Режим доступа: по подписке.
2. Вейдер Майкл. Инструменты бережливого производства II. Карманное руководство по практике применения Lean. - М.: Альпина Паблишер, 2017 – 151 с.
3. Вумек, Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс ; пер. с англ. - 12-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 472 с.
4. Грибанов, Ю. И. Цифровая трансформация бизнеса : учебное пособие / Ю. И. Грибанов, М. Н. Руденко. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2021. - 213 с. - ISBN 978-5-394-04192-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232773> (дата обращения: 02.12.2021). – Режим доступа: по подписке

5. Деминг, Эдвард У. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвардс Деминг ; пер. с англ. [Ю. Адлер, В. Шпер]. - 6-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2014. - 416 с.
6. Имаи, М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества/Имаи М., Савченко Д., 9-е изд., испр. и доп. - Москва : Альпина Пабл., 2016. - 416 с. ISBN 978-5-9614-5451-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/542861> (дата обращения: 02.12.2021). – Режим доступа: по подписке.
7. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер ; Пер. с англ. — 7-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 400 с.
8. Лайкер, Джеффри К. Корпоративная культура Toyota : уроки для других компаний / Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус ; перевод с английского : переводчик М. Самсонова. - 5-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 353 с.
9. Лайкер, Джеффри К. Практика дао Toyota: руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota : / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер ; перевод с английского [Т. Гутман]. - 9-е изд. - Москва : Точка, 2017. - 584 с.
10. Лapidус, Л. В. Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией : учебник / Л.В. Лapidус. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 479 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5ad4a78dae3f27.69090312. - ISBN 978-5-16-013640-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1241988> (дата обращения: 02.12.2021). – Режим доступа: по подписке.
11. Сигео Синго. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства / Пер. с англ. — М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. - 312 с.
12. Тайити Оно. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. М: ИКСИ, 2012. 318 с.
13. Шеер, А. Индустрия 4.0 : от прорывной бизнес-модели к автоматизации бизнес-процессов : учебник / А. В. Шеер ; пер. с англ. О. А. Виниченко, Д. В. Стефановского ; под науч. ред. Д. В. Стефановского. - Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. - 72 с. - (Академический учебник). - ISBN 978-5-85006-194-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1405813> (дата обращения: 02.12.2021). – Режим доступа: по подписке.

Рекомендуемые источники:

1. Айрапетова, А. Г. Организация и планирование производства: учеб. пособие / А. Г. Айрапетова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 235 с.
2. Анализ финансового состояния предприятия [Электронный ресурс]: Финансовые коэффициенты. – Режим доступа: <http://afdanalyse.ru>
3. Ассоциация Деминга <https://www.deming.ru/>
4. ГОСТ Р 56020-2020 Бережливое производство. Основные положения и словарь
5. ГОСТ Р 56407 – 2023 Бережливое производство. Основные инструменты и методы их применения
6. ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S)
7. ГОСТ Р 57524 -2017 Бережливое производство. Поток создания ценности
СТ Р 56908 -2016 Бережливое производство. Стандартизация работы
8. Деловой портал Управление производством - http://www.ur-pro.ru/library/production_management/lean/
9. Егоров, Ю. Н. Логистика : учеб. пособие / Ю.Н. Егоров. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 256 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/14425. - ISBN 978-5-16-012936-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/938007> (дата обращения: 02.12.2021). – Режим доступа: по подписке.
10. Зайцев, Д. Р. Пути и резервы повышения эффективности производства [Текст]: научная статья / Д. Р. Зайцев // Территория науки. – Ярославль: Изд-во Полиграфия, 2014. – №3. – 50 с.
11. 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.
12. Портал Лин-форум Профессионалы бережливого производства - <http://www.leanforum.ru/>
13. 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
14. Промышленная логистика : учебное пособие / Г. Р. Гарипова, И. А. Зарайченко, А. И. Шинкевич, И. Р. Хамидуллин. — Казань : КНИТУ, 2017. — 112 с.

— ISBN 978-5-7882-2165-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/138295> (дата обращения: 02.12.2021).

15. Слукина, С. А. Инфраструктура и логистика промышленных предприятий: Учебное пособие / Слукина С.А., - 2-е изд., стер. - Москва :Флинта, 2017. - 88 с.: ISBN 978-5-9765-3241-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/959341> (дата обращения: 02.12.2021).

16. Шинкевич, А. И. Логистика производства : учебное пособие / А. И. Шинкевич. — Казань : КНИТУ, 2018. — 108 с. — ISBN 978-5-7882-2407-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/138499> (дата обращения: 02.12.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

17. Электронный журнал «Справочник экономиста» [Электронный ресурс]: Организация производственной деятельности / Разработка годового плана производственной продукции. — Режим доступа: http://www.profiz.ru/se/4_2012/godovoj_plan/

6. Оценочные материалы

1. Эффективность это:

А) Отношение вложенных в проект затрат к полученным от данного проекта результатам

Б) Отношение достигнутого результата к затраченным на достижение этого результата ресурсам

В) Разница между доходами и расходами, полученными в результате реализации проекта

2. Расположите шаги алгоритма расчета экономического эффекта в правильном порядке:

2) Какой вид эффекта планируется получить?

5) Расчет экономического эффекта

3) Какие факторы влияют на конкретный параметр объекта?

1) Что меняется в процессе реализации проекта?

4) Какие факторы подлежат изменению в процессе реализации проекта?

3. Верно или неверно утверждение: "Существуют различные виды эффектов: экономический, социальный, научно-технический, экологический"

А) Верно

Б) Не верно

4. Верно ли утверждение: экономический эффект и экономический результат — это равные понятия?

А) Нет

Б) Да

5. Экономический эффект это:

А) Это абсолютное значение какого-либо показателя, характеризующего степень активности от деятельности

Б) Это результат деятельности, измеряемый разностью между денежным доходом от деятельности и денежными расходами на ее осуществление

6. Потенциальный экономический эффект это:

А) Эффект, наступивший в результате реализации проекта

Б) Эффект, который мы рассчитываем, когда начинаем проект

В) Совокупный экономический эффект от инвестиционного проекта

7. Какой финансовый показатель является показателем эффективности и целью предпринимательской деятельности?

А) Увеличение стоимости активов компании

Б) Прибыль

В) Постоянное наличие свободных денежных средств

8. Текущие затраты — это:

А) Это сумма затрат, которые несет предприятие на изготовление продукции и приобретение основных фондов

Б) Управленческие и коммерческие расходы

В) Это выраженные в денежной форме затраты трудовых, материальных, финансовых и других ресурсов предприятия, связанные с осуществлением его текущей хозяйственной деятельности

9. Как можно повлиять на показатель прибыли в условиях насыщенного конкурентного рынка?

А) Путем снижения себестоимости за счет сокращения потерь 1 рода и устранения потерь 2 рода

Б) Путем увеличения цены на продукцию

В) Путем увеличения объемов продукции, расширения номенклатуры выпускаемых изделий, расширения границ рынка

10. Если предприятие по результатам отчетного периода имеет чистую прибыль, это свидетельствует о том, что:

А) Это расчетный показатель, который не гарантирует реальное наличие денежных средств на счетах компании

Б) У предприятия есть средства, чтобы реально оплачивать текущие расходы на приобретение сырья, материалов, выплату заработной платы работниками и т.д.

В) У предприятия имеется достаточно финансовых средств, чтобы развивать бизнес, вкладывать средства в приобретение основных производственных фондов

11. Свободный денежный поток (FCF) – это:

А) Чистая прибыль, которая формируется по результатам деятельности компании

Б) Это сумма денежных средств, которую собственники могут вывести из компании без ущерба для ее деятельности для оплаты текущих расходов, инвестиционных затрат

В) Это выручка от реализации продукции минус текущие расходы, минус налог на прибыль

12. В чем экономический смысл показателя как EBITDA?

А) Он показывает валовый приток денежных средств от операций, т.к. и прибыль, и амортизация относятся к тем частям выручки, которые остаются в компании

Б) Он показывает отток денежных средств для осуществления текущей и инвестиционной деятельности

В) Он показывает объем денежных средств, которые компания может вывести из оборота для выплаты дивидендов акционерам

13. Какой временной период необходимо выбирать для расчета экономического эффекта от мероприятий по повышению операционной эффективности?

А) Весь срок реализации мероприятий

Б) От 6 месяцев до 1 года и более

В) От 3 до 5 лет, зависит от масштабов мероприятий

14. Назовите первый шаг в алгоритме расчета экономического эффекта

А) Определить, какой вид эффекта планируется получить: снижение затрат, рост выручки, получение дополнительных доходов?

Б) Определить, на изменение каких категорий показателей будет направлен проект или мероприятие?

В) Определить, от каких факторов будет зависеть величина эффекта?

15. Как влияют на экономический эффект от мероприятий единовременные затраты, необходимые для реализации мероприятий?

- А) Единовременные затраты, необходимые для реализации мероприятий: затраты на материалы, обучение персонала и т.п. уменьшают величину экономического эффекта
- Б) Единовременные затраты, необходимые для реализации мероприятий: затраты на материалы, обучение персонала и т.п. увеличивают величину экономического эффекта
- В) Единовременные затраты, необходимые для реализации мероприятий: затраты на материалы, обучение персонала и т.п. не влияют на величину экономического эффекта

Согласование к программе:

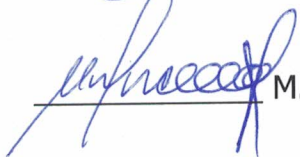
Программу разработал:

Директор по развитию

Согласовано:

Директор


_____ Н.В. Чупина


_____ М.Ф. Хусаинов