

Частное образовательное учреждение дополнительного образования «Центр профессиональной подготовки и повышения квалификации «Триэс-Персонал»

Адрес: 644024, Омская обл., Омск г, Декабристов ул., дом 45/1

ИНН / КПП: 5504137797 / 550401001

Банковские реквизиты: р/с 40703810645000090225 в банке ОМСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ N 8634 ПАО СБЕРБАНК, БИК 045209673, к/с 301018109000000000673

Директор ЧОУ ДО «ЦППК «Триэс-персонал»

УТВЕРЖДАЮ

Пономарева Е.С.

Приказ № 1-11 «21» октября 2024 г.



ПРОГРАММА

повышения квалификации

«Инструменты эффективной организации и бережливого производства для повышения производительности труда в условиях кадрового дефицита»

7 уровня квалификации профессиональной деятельности.

«Руководитель организации», предусмотренной профессиональным стандартом «Руководство (Управление) организацией».

6,7 уровня квалификации профессиональной деятельности «Операционное и стратегическое управление персоналом организации», предусмотренной профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом».

6,7 уровня квалификации профессиональной деятельности, предусмотренные профессиональным стандартом «Административно-управленческая и офисная деятельность».

Трудоемкость программы: 40 академических часов.

Продолжительность академического часа: 45 минут.

Форма обучения: очная.

Составитель (разработчик программы): Пономарева Е.С.

Омск 2024

1. Нормативно-правовая основа разработки программы.

Образовательная программа повышения квалификации направлена на формирование компетенций в соответствии с трудовыми функциями специалиста по продажам. Нормативную правовую основу разработки программы составляют:

- ✓ Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последующими дополнениями и изменениями);
- ✓ Приказ Министерства образования и науки России от 01.07.2013 №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- ✓ Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов № ДЛ-1/05вн. от 22.01.2015 утв. Министерства образования и науки России;
- ✓ Письмо Министерства образования и науки РФ от 22.04.2015 № ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендаций вместе с «Методическими рекомендациями-разъяснениями по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов».

Профессиональные стандарты:

1. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 №248н. Регистрационный номер 1138, код 07.007.
2. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 №109н. Регистрационный номер 559, код 07.003.
3. Профессиональный стандарт «Руководитель организации социального обслуживания». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 июня 2020 №353н. Регистрационный номер 7, код 03.003.
4. Профессиональный стандарт «Руководитель проектов в области информационных технологий». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 12 декабря 2016. Регистрационный номер 154, код 06.016.
5. Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 4 апреля 2022 №197н. Регистрационный номер 1538, код 07.014.
6. Профессиональный стандарт «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 15 июля 2020 №58957н. Регистрационный номер 447, код 07.002.

2. Цель реализации программы.

Целью программы является качественное изменение профессиональных компетенций в области эффективной организации труда и инструментов бережливого производства для повышения производительности труда, обеспечения жизнеспособности, устойчивости, гибкости, конкурентоспособности и эффективного развития предприятий РФ.

В результате прохождения программы участники получают четкий план и поймут, как внедрить систему управления и существенно повысить эффективность управления организацией за счет эффективной организации труда.

3. Задачи программы.

Задачами программы является качественное изменение профессиональных компетенций, необходимых для профессиональной деятельности.

В результате прохождения программы участники смогут:

- ✓ Анализировать проблемы, вызванные дефицитом кадров, и находить пути их решения через использование внутренних резервов предприятия.
- ✓ Выявлять потери в рабочих процессах и предпринимать практические шаги по наведению порядка на рабочих местах.
- ✓ Организовывать рабочее пространство для обеспечения комфортной и быстрой работы.
- ✓ Устранять лишние движения, ожидания и простои, сокращающие рабочее время.
- ✓ Применять инструменты бережливого производства для ускорения процессов (вплоть до двукратного) без приобретения нового оборудования.
- ✓ Использовать инструменты визуального управления для наглядного представления результатов работы.
- ✓ Вовлекать сотрудников в процесс улучшений и укреплять их ответственность за общий результат без излишнего контроля.
- ✓ Переводить описание работы на язык измеримых показателей (осуществлять «оцифровку»).
- ✓ Применять подходы к планированию для прогнозирования загрузки персонала.
- ✓ Использовать методы наставничества для сокращения времени вхождения в должность новых сотрудников и повышения квалификации действующего персонала.
- ✓ Применять техники постановки задач, обеспечивающие их выполнение, и использовать инструменты контроля, которые помогают, а не мешают работе.
- ✓ Создавать атмосферу, при которой сотрудники хотят и могут работать эффективно, и доводить любое дело до конечного результата.

А также узнают:

- ✓ Причины нерационального использования ключевых ресурсов организации (времени, материалов, усилий работников).
- ✓ Базовые принципы бережливого производства и основные виды потерь в рабочих процессах.
- ✓ Методы, позволяющие выполнять больший объем качественной работы без увеличения нагрузки на сотрудников.

- ✓ Пошаговый план (дорожную карту) внедрения инструментов бережливого производства в повседневную деятельность.
- ✓ Подходы к стандартизации работы и правильной организации потоков для сокращения времени выполнения задач.
- ✓ Назначение инструментов визуального управления и методы вовлечения персонала в процесс улучшений.
- ✓ Способы перехода от стихийного управления к четкому планированию и сущность «оцифровки» бизнес-процессов.
- ✓ Подходы к планированию, позволяющие предвидеть загрузку сотрудников и избегать периодов пиковых нагрузок и простоев.
- ✓ Методы быстрого и качественного обучения сотрудников новым приемам работы в условиях дефицита времени.

4. Требования к категории слушателей.

Наличие среднего профессионального и/или высшего образования.

Особенности программы: лицам, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается Удостоверение о повышении квалификации.

5. Форма обучения.

Очная.

6. Требования к результатам освоения программы.

Планируемые результаты обучения:

В процессе обучения слушатель должен сформировать общепрофессиональные (ОПК) и профессиональные компетенции (ПК), соответствующие виду деятельности (ВД) (по соответствующему профессиональному стандарту (ПС):

Общепрофессиональные компетенции:

Код компетенции:	Наименование общепрофессиональных компетенций и(или) общих (общекультурных) компетенций или универсальных компетенций:
ОПК-1,2,3,4,5,6,7	✓ Ориентация на достижения; ✓ Анализ информации для принятия решений; ✓ Организация работы и контроль; ✓ Развитие сотрудников; ✓ Влияние на коллектив; ✓ Самоорганизация.

ВД 1 (обобщенная трудовая функция (ОТФ) по ПС)

Операционное управление персоналом и подразделением организации:

Профессиональные компетенции:	Знания:	Умения:	Практический опыт (владение):
Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения.	Методы определения, оценки и сравнения производственной интенсивности и напряженности труда. Современные формы, системы оплаты и учета производительности труда персонала. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала.	Разрабатывать планы организационных и технических мероприятий по повышению производительности труда. Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения. Составлять индивидуальные планы развития и адаптации. Выстраивать наставнические сессии. Давать развивающую обратную связь.	Практический опыт разработки организационной структуры компании, матрицы ответственности, создания должностных папок и рабочих инструкций на основе бизнес-процессов организации.

ВД 1 (обобщенная трудовая функция (ОТФ) по ПС)

Стратегическое управление персоналом организации:

Профессиональные компетенции:	Знания:	Умения:	Практический опыт (владение):
Разработка системы стратегического управления персоналом организации.	Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности. Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала. Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда.	Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом, прописывать бизнес-процессы компании. Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала. Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности,	Практический опыт описания бизнес-процессов компании, разработки панели управления из KPI, проведения организационной диагностики компании, составления плана мероприятий по внедрению инструментов управления и повышению

	Современные системы адаптации и наставничества.	выявления талантов, определения удовлетворенности работой.	производительности труда.
--	---	--	---------------------------

Планируемые результаты обучения:

В процессе обучения слушатель должен сформировать общепрофессиональные (ОПК) и профессиональные компетенции (ПК), соответствующие виду деятельности (ВД) (по соответствующему профессиональному стандарту (ПС):

Общепрофессиональные компетенции:

Код компетенции:	Наименование общепрофессиональных компетенций и(или) общих (общекультурных) компетенций или универсальных компетенций:
ОПК-1,2,3,4,5,6,7	✓ владение культурой мышления, способностью к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; ✓ умение логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь; ✓ умение успешно действовать на основе практического опыта, умений и знаний при решении задач; ✓ способностью находить решения в нестандартных ситуациях, и готовность нести за них ответственность; способность и стремление действовать в соответствии с правилами в рамках определенной компетенции и полномочий, выполнять заданные условия и требования, умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности; ✓ способность к обучению, открытость к новой информации стремлением к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства; ✓ умение критически оценивать свои достоинства и недостатки, наметить пути и выбрать средства развития достоинств и устранения недостатков.

ВД 1 (обобщенная трудовая функция (ОТФ) по ПС)

Осуществление продаж и работы с клиентом, послепродажное обслуживание:

Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Практический опыт (владение)
Способность реализовывать знания в области продаж и переговоров как сферы профессиональной деятельности. Способность ясно, четко и убедительно излагать свои мысли в общении с отдельными людьми, так и в группе и учитывать особенности собеседника. Способность проявлять инициативу, активная жизненная позиция, способность влиять на внешнюю среду, быть нацеленным на результат. Способность адекватно использовать разнообразные коммуникативные средства в различных ситуациях. Способность выдерживать большие эмоциональные нагрузки, умение восстанавливаться после стрессовой ситуации и сохранять работоспособность. Способность понимать потребности клиента и стремиться их удовлетворить.	Техник ведения переговоров, Техника продаж, техника телефонных продаж и переговоров. Методик выявления потребностей, клиента. Методов управления временем, Основы межличностных отношений, Этика делового общения.	Вести и актуализировать базу данных. Находить клиентов, собирать информации о клиенте. Осуществлять «холодные» звонки. Определять приоритетные потребности клиента. Вести эффективные презентации. Отрабатывать возражения. Закрывать сделки. Формировать активную позицию и уверенное поведение. Планировать новые контакты. Снимать внутреннее напряжение при работе в активном режиме. Вести деловую переписку. Разрешать конфликтные ситуации.	Опыт владения и использования базовых навыков общения, умения устанавливать, поддерживать и развивать межличностные отношения и деловые отношения с клиентами.

7. Содержание и объем программы.

Программа повышения квалификации имеет построение по разделам (модулям). Разделы (модули) – это самостоятельные, целостные, завершенные, но вместе с тем взаимосвязанные части программы.

Каждый раздел программы в определенном объеме раскрывает свои аспекты проблематики данного курса повышения квалификации, учитывающие запросы конкретной аудитории в рамках отведенного времени.

Важной особенностью программы повышения квалификации является наличие продуманных дополнительных вариантов, учитывающих категорию слушателей и их индивидуальные запросы.

Объем (трудоемкость) программы повышения квалификации составляет 40 академических часа за весь период обучения, включая контактную (дистанционную) работу преподавателя со слушателем, самостоятельную работу слушателя, а также время, отводимое на контроль качества освоения слушателем программы.

1 академический час = 45 минутам астрономического времени.

Самостоятельная работа слушателя направлена на закрепление и углубление полученных теоретических и практических знаний, развитие навыков практической работы.

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
 программы повышения квалификации
«Инструменты эффективной организации и бережливого производства для повышения производительности труда в условиях кадрового дефицита»

Категория слушателей: агент по продажам; менеджер по продажам; специалист отдела продаж; менеджер по развитию каналов сбыта; тендер-менеджер.
 Объем обучения: 40 часов.
 Срок обучения: 4-5 недель.
 Форма обучения: очная.

Наименование раздела	Общая трудоемкость	По учебному плану с использованием дистанционных образовательных технологий, час.			СРС	Текущий контроль	Итоговая аттестация: Зачет
		Всего	Лекции	Практ.зан., сем.			
Вводное занятие. Ориентация.	2	2	1	1	-	+	-
Эффективное использование ресурсов для достижения целей. Шаги эффективной организации и инструменты бережливого производства.	25	25	5	10	10	+	-
Производительность труда. Основы эффективной организации.	3	3	3	-	-	-	-
Маршрут внедрения ключевых инструментов повышения производительности труда. Как ускорить процессы в 2 раза.	11	11	3	3	5	+	-
Дополнительные инструменты для повышения эффективности работы и ответственности.	3	3	1	1	1	+	-
Как оцифровать бизнес-процесс и внедрить эффективную систему планирования и прогнозирования.	12	12	2	3	7	+	-
Адаптация и обучение персонала новым навыкам для повышения производительности труда.	9	9	2	2	5	+	-
Лидерство. Управление исполнением. Как добиваться исполнения поставленных задач.	5	5	1	1	3	+	-
Итоговая аттестация (Зачет).	2	2	-	2	-	-	+
Итого:	72	72	18	23	31		

8. Учебная программа.

№	Наименование темы:	Содержание темы:
1	Вводное занятие. Ориентация.	Знакомство с целями и программой курса. Определение понятий «эффективность» и «производительность» применительно к текущим реалиям. Анализ проблем, вызванных дефицитом кадров, и поиск путей их решения через внутренние резервы предприятия, а не только за счет найма новых сотрудников.
2	Эффективное использование ресурсов для достижения целей. Шаги эффективной организации и инструменты бережливого производства.	Рассмотрение предприятия как системы, где ключевые ресурсы (время, материалы, усилия людей) часто используются нерационально. Изучение базовых принципов бережливого производства: что такое потери и как их выявить. Практические шаги по наведению порядка на рабочих местах и организации пространства для комфортной и быстрой работы.
3	Производительность труда. Основы эффективной организации.	Понятие производительности как соотношения результата к затраченным ресурсам. Изучение методов, позволяющих делать больше качественной работы за то же время без перегрузки сотрудников. Фокус на устранении лишних движений, ожиданий и простоев, которые съедают рабочее время.
4	Маршрут внедрения ключевых инструментов повышения производительности труда. Как ускорить процессы в 2 раза.	Пошаговый план (дорожная карта) внедрения инструментов бережливого производства в повседневную деятельность. Разбор практических примеров, как стандартизация работы и правильная организация потоков позволяют радикально сократить время выполнения задач. Ответ на вопрос: за счет чего достигается двукратное ускорение без покупки нового оборудования.
5	Дополнительные инструменты для повышения эффективности работы и ответственности.	Инструменты визуального управления, которые делают результаты работы наглядными для всех. Методы вовлечения сотрудников в процесс улучшений и способы укрепления ответственности за общий результат без излишнего контроля.
6	Как оцифровать бизнес-процесс и внедрить эффективную систему планирования и прогнозирования.	Переход от стихийного управления к четкому планированию. Объяснение простыми словами, что значит «оцифровка»: как перевести описание работы на язык измеримых показателей. Изучение подходов к планированию, которые помогают предвидеть загрузку сотрудников и избегать большой загруженности и простоев.
7	Адаптация и обучение персонала новым навыкам для повышения производительности труда.	Как в условиях дефицита времени и людей быстро и качественно обучить сотрудников новым, более эффективным приемам работы. Методы наставничества и передачи знаний. Сокращение времени вхождения в должность новых сотрудников и повышение навыков уже работающего персонала.
8	Лидерство. Управление исполнением. Как добиваться исполнения поставленных задач.	Роль руководителя как лидера изменений. Техники постановки задач, которые действительно выполняются. Создание атмосферы, при которой сотрудники хотят и могут работать эффективно. Инструменты контроля, которые помогают, а не мешают, и способы доведения любого дела до конечного результата.

Методики, которые применяются в ходе обучения:

- ✓ Интерактивные форматы.
- ✓ Практико-ориентированные задания.
- ✓ Фасилитация.
- ✓ Ситуационный практикум.

9. Организационно-педагогические условия реализации программы.

9.1. Материально-технические условия реализации программы.

В качестве технических средств обучения необходимы современные носители учебной информации и технические устройства для воспроизведения и передачи учебной информации: компьютер/ноутбук с доступом в Интернет, мультимедийный проектор, экран, маркерная доска, канцелярские товары, стулья с подлокотниками.

9.2. Учебно-методическое обеспечение программы.

- ✓ Методический план обучения.
- ✓ Печатный материал для участников.
- ✓ Шаблоны и инструкции.
- ✓ Чек-листы.

9.3. Кадровые условия реализации программы.

Количество педагогических работников (физических лиц), привлечённых для реализации программы – 1 человек. Преподаватель данной программы принимает участие в реализации всех модулей и занятий программы, а также является главным экспертом на итоговой аттестации.

Данные педагогических работников, привлечённых для реализации программы:

№	ФИО:	Должность, наименование организации:
Преподаватель программы:		
1.	Пономарева Екатерина Сергеевна	Преподаватель, ЧОУДО «ЦПППК «Триэс-Персонал»

10. Оценка качества освоения программы.

Формы аттестации: контроль и оценка результатов освоения дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий в форме устной проверки – собеседования.

Промежуточный контроль проводится в форме практических работ.

Итоговая аттестация производится в форме зачета (устная форма проверки в виде «вопрос-ответ» на билет). Оценки итоговой аттестации проводятся преподавателем по двухбалльной системе («зачтено», «не зачтено»).

Обучающиеся, освоившие данную программу повышения квалификации и успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают документ установленного образца о дополнительном профессиональном образовании – удостоверение о повышении квалификации.

10.1. Промежуточный контроль. Практические задания, которые выполняют участники в каждом разделе программы:

Раздел 1. Упражнение: «Анализ проблем, вызванных дефицитом кадров и поиск решений через внутренние резервы».

Раздел 2. Упражнение: «Шаги по наведению порядков на рабочих местах и организации пространства».

Раздел 4. Практическая работа: «Разбор практических приемов с сокращением времени на выполнение задач через стандартизацию и правильную организацию потоков».

Раздел 5. Упражнение: «Тренировка методов вовлечения сотрудников в процесс улучшения без излишнего контроля».

Раздел 6. Практика планирования, которая помогает предвидеть нагрузку сотрудников.

Раздел 7. Тренировка разных методов наставничества и тренировка знаний.

Раздел 8. Упражнение: «Техники постановки задач», «инструменты контроля».

10.2. Итоговая аттестация.

Наименование билета:
Билет 1. Эффективность и производительность в условиях кадрового дефицита.
Билет 2. Ресурсы предприятия и основы бережливого производства.
Билет 3. Внедрение инструментов бережливого производства и ускорение процессов.
Билет 4. Визуальное управление и вовлечение персонала.
Билет 5. Планирование и оцифровка бизнес-процессов.
Билет 6. Обучение персонала и наставничество.
Билет 7. Лидерство и управление исполнением.

Вопросы аттестационных билетов.

Вопрос Билета 1.

Раскройте понятия «эффективность» и «производительность труда» применительно к современным условиям деятельности предприятий.

Вопрос Билета 2.

Охарактеризуйте предприятие как систему использования ресурсов. Какие причины приводят к нерациональному расходованию времени, материалов и усилий работников?

Вопрос Билета 3.

Изложите пошаговый план (дорожную карту) внедрения инструментов бережливого производства в повседневную деятельность организации.

Вопрос Билета 4.

Раскройте назначение инструментов визуального управления. Как наглядное представление результатов влияет на эффективность труда?

Вопрос Билета 5.

Что означает переход от стихийного управления к четкому планированию? Поясните смысл понятия «оцифровка» как способ перевода описания работы на язык измеримых показателей.

Вопрос Билета 6.

Назовите способы быстрого и качественного обучения сотрудников новым эффективным приемам работы в условиях ограниченности времени и дефицита кадров.

Вопрос Билета 7.

Охарактеризуйте роль руководителя как лидера изменений. Какие техники постановки задач способствуют их неукоснительному выполнению?

Оценка результатов аттестации: «зачтено» получает участник, который правильно (80-100% эффективности по содержанию и глубине) ответил на билет, и преподаватель сделал незначительные корректировки. «Не зачтено» получает участник, который ответил на билет неполно (на 0-79,99% эффективности) и допустил существенные содержательные ошибки.

11. Учебно-методическое и информационное обеспечение

- ✓ Э. Деминг, Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами, ООО «Альпина Паблишер», 2014 г.
- ✓ Адизес Ицхак, Управление жизненным циклом корпораций. Издательство «Манн, Иванов, Фарбер», 2016 г.,
- ✓ А. Фридман, Вы или Хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента. Хорошая книга, 2015 г.
- ✓ Эстер Кемерон, Майк Грин. Управление изменениями. Хорошая книга, 2006 г.
- ✓ Д. Джетсон, Й. Неллис, Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по реализации проектов. ООО «Альпина Паблишер», 2020 г.

- ✓ М. Ротер, Д. Шук, Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности. ООО «Альпина Паблишер», 2017 г.
- ✓ Д. Лайкер, Дао Тойота: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира/ Джеффри Лайкер, Альпина Бизнес Букс, 2005
- ✓ Кьяран Уолш, Ключевые показатели менеджмента, Companion Group, 2013
- ✓ Д. Медоуз, Азбука системного мышления, Бином. Лаборатория знаний, 2015 г.
- ✓ Р. Каплан, Д. Нортон «Система сбалансированных показателей», Олимп-Бизнес, 2017 г.
- ✓ Кете де Врис Манфред К37 Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта/ Пер. с англ. Альпина Бизнес Букс, 2004.
- ✓ С. Иванова, Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? Альпина Бизнес Букс, 2005.
- ✓ В. Моженков, Ген директора: 17 правил позитивного менеджмента по-русски, Манн, Иванов и Фербер, 2017.
- ✓ О'Коннор Дж., Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем; Пер. с англ., Альпина Паблишер, 2017.
- ✓ А. Симмонс, Сторителлинг. Как использовать силу историй; Пер. с англ., Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- ✓ Д. Маекс, Ключевые цифры. Как заработать больше, используя данные, которые у вас есть; Пер. с англ., Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- ✓ Вагин И.О., Наставничество. Студия АРДИС, 2014 г.
- ✓ Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Проспект, 2017 г.
- ✓ Пряхников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности. Academia, 2012 г.
- ✓ Летунский Вячеслав, Наука побеждать. Менеджмент по Суворову, Альпина Паблишер, 2013 г.
- ✓ Сигео Синго, Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства, Издательство «Института комплексных стратегических исследований, 2010 г.
- ✓ С. Колесников, И. Альтшулер, Т. Бертова, Эффективное производство в России? Да! Альпина Паблишер, 2015 г.
- ✓ Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс, Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании, Альпина Паблишер, 2018 г.
- ✓ Джон Шук, Майкл Ротер, Учитесь видеть бизнес-процессы: Практика построения карт потоков создания ценности, Альпина Диджитал, 2015 г.