

2022

Leantick Ltd., Sofia

**Entrepreneurship
through Efficient Management (ETEM)
2019-2-BG01-KA205-062722**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Varna University of Management, Varna

Fundacja Instytut europeiski, Warsaw



Принципите на ефективния мениджмънт за млади предприемачи (Учебна програма)

**Efficient Management Principles for
Young Entrepreneurs
(Training programme)**

**Zasady skutecznego zarządzania dla
młodych przedsiębiorców
(Program szkolenia)**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Entrepreneurship
through Efficient Management (ETEM)
2019-2-BG01-KA205-062722



Принципите на ефективния менеджмънт за млади предприемачи

Учебна програма



Съдържание

I. Въведение и контекст	2
II. Целеви групи	3
III. Описание на курса	3
IV. Очаквани резултати	3
V. Съдържание на курса	4
VI. Допълнителна литература	7

Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на настоящата публикация не представлява одобрение на съдържанието. Тя отразява гледните точки единствено на авторите и не може да се търси отговорност от Комисията за информацията, съдържаща се в нея.



I. Въведение и контекст

Този материал е изгoten в рамките на проект in the project “Предприемачество чрез ефективен мениджмънт”/“Entrepreneurship through Efficient Management. Проектът е съвместна инициатива на три организации: Лийник ООД (България), Висше училище по мениджмънт (България) и Европейски институт “Pro Futuro Europaе” (Полша).

Основната цел на проекта е да повиши капацитета у младежките организации и организациите, работещи с млади хора, които в следствие могат да подкрепят млади предпремиачи да стартират и ръководят своя предпремиаческа инициатива по по-ефективен начин. В рамките на проекта, партньорите подготвиха следните интелектуални продукти:

1. Анализ и доклад за нуждите на пазара на труда и най-често срещаните предизвикателства пред ръководителите различни организации
2. Иновативна технология и инструмент за измерване на ефективността, представен по достъпен за младите предпремиачи начин, които може лесно да служи за основа на оптимизиране процесите на управление в различни сфери на дейност (социална, икономическа, административна, и т.н.),
3. Практически наръчник за младежки работници и бизнес ментори, които да подкрепят младите предпремиачи

Настоящата програма е подготвена с цел да очертае примерна рамка, в която може да се провежда обучението на млади предпремиачи за това как да прилагат методологията и как да използват горепосоченият практичен наръчник.



II. Целеви групи

Настоящата обучителна програма е насочена към различни групи младежи, притежаващи базови знания по предприемачество.

Програмата може да се използва за провеждане на обучение, както в рамките на формалното, така и в рамките на неформалното образование.

III. Описание на курса

Програмата на курса се състои от две основни части. Първата от тях обхваща първите шест модули и има за цел да помогне на обучаемите да се запознаят (или преговорят) основните понятия, свързани с теми като предприемачество, определяне на мисията и визията на организацията, планиране на основните и второстепенни дейности на организацията и организиране на необходимите ресурси за тях. Задачата на тази част е да се гарантира, че обучаемите познават добре концепциите, които формират основата на предприемачеството. Това ще послужи като основа за надграждане във втората част на курса.

Във втората част от курса се представя системата за управление LEAN и нейните принципи. След това обучаемите ще се запознаят някои от най-често използваните инструменти на Lean системата за управление.

Обучителната програма може да се провежда, както като семестриален курс, част от провеждане на образивателни програми от икономически области, така и като интензивен краткосрочен „бърз курс“ за всякакви групи обучаеми, които се интересуват от темата.

IV. Очаквани резултати

След завършване на тази учебна програма, обучаемите следва да могат да:

- Разбират и обясняват термините „предприемач“ и „предприемачество“
- Разбират и могат да обясняват връзката между различни (икономически, социални, екологични) проблеми и как те могат да бъдат идентифицирани като възможности за организациите, предлагащи решения
- Дефинират разликата между мисия и визия на организацията и могат да формулират такива
- Идентифицират основните видове ресурси, необходими за даден набор от основни и второстепенни дейности на дадена организация
- Разбират и обясняват концепцията зад LEAN системата на управление
- Описват и обясняват основните пет стъпки на цикъла LEAN
- Разбират и обясняват някои от основните инструменти, използвани в процеса на управление на LEAN и подбират най-подходящите от тях, които да бъдат приложени в дадена организация или ситуация.



V. Съдържание на курса

Програма за 30-часов курс на обучение.

№	Тема	Хорариум часове	
		Лекции	Упражнения
Част 1: Основи на предприемачеството			
1	Въведение в предприемачеството и идентифициране на предприемаческия тип мислене	1	1
2	Идентифициране на проблеми и методи за генериране на идеи/решения	1	1
3	Мисия и визия на организацията	1	1
4	Определяне на основните и второстепенни дейности	1	1
5	Планиране на дейността - основни (финансови, човешки, материални, технологични) ресурси	2	2
6	Маркетингов анализ	1	1
Част 2: LEAN системата за управление			
7	LEAN системата за управление – въведение и основни принципи	1	1
8	Методът "Six Sigma" (Шестте сигми)	1	1
9	Методът Кайзен (Kaizen)	1	1
10	Методът 5S	1	1
11	Методът Kanban (Канбан)	1	1
12	Методът SMED	1	1
13	Методът Value Stream Mapping	1	1
14	Преговор и заключение	1	1
Total:		15	15
		30	



Описание на темите

Част 1

- **Тема 1 – Въведение в предприемачеството и идентифициране на предприемаческия тип мислене** – този модул е въвеждащ, както за тази част, така и за целия курс. Основната задача тук е да се идентифицира предприемачеството като концепция (например да се обясни широкото и тясното значение на термина), да се дефинира и опише предприемаческия тип мислене и да се помогне на обучаващите се да затвърдят това знание, обсъждайки някои примери или казуси.
- **Тема 2 – Идентифициране на проблеми и методи за генериране на идеи/решения** – този модул надгражда предходния и помага на обучаемите да развият умения за идентифициране на проблеми и нужди на конкретна група хора или на общество като цяло. Следващата стъпка – предлагането на предложения за решения може да бъде въведено с помощта на модела „дърво на проблемите – дърво на решенията“ или с помощта на различни методи за генериране на идеи (мозъчна атака, мисловна карта, латерално (креативно) мислене и т.н.)
- **Тема 3 – Мисия и визия на организацията** – предприемачеството обикновено предполага създаване на нова организация или модифициране на съществуващи по начин, който да отговаря по-добре на пазарните, социални или екологичните нужди или проблеми. В тази връзка е важно да се разбере каква е ролята на организационната мисия и визия и как те да бъдат правилно формулирани, тъй като те задават посоката на дългосрочното (стратегическо) планиране.
- **Тема 4 – Идентифициране и планиране на основните (и второстепенни) дейности на организацията** – след като мисията и визията на организацията са добре идентифицирани, следващата стъпка е да се идентифицират и планират основните ѝ дейности (производство, продажби, администрация и т.н.)
- **Тема 5 – Ключови ресурси** – доброто познаване на основните (финансови, човешки, технологични и други) ресурси, използвани за изпълнението на основните и второстепенни дейности на организацията е важна основа за дейностите по предложение на оптимизиране ефективността на дейностите на една организация
- **Тема 6 – Маркетингов анализ** – Маркетинговата среда, в която работи организацията, също играе огромна роля в споменатите по-горе аспекти на процесите и дейностите, които се извършват в дадена организация. В този модул следва да бъдат обсъдени понятия като маркетингов микс, маркетингови проучвания и сегментиране на пазара.



Част 2:

- **Тема 7 – Системата за управление LEAN – въведение и основни принципи**
– това е въведението на втората част от курса. Тук следва да бъдат въведени термините ефективност и ефективно управление, да се обясни на системата за управление LEAN и нейните основни принципи. Това ще послужи като основа за следващите теми, представящи някои от най-често използваните методи за системата за управление LEAN.
- **Тема 8 – Методът Six Sigma** – въведение, обяснение на концепцията и даване на примери
- **Тема 9 – Методът Кайзен** – въведение, разясняване на концепцията и даване на примери
- **Тема 10 – Методът 5S** – въведение, обяснение на концепцията и даване на примери
- **Тема 11 – Методът Канбан** – въведение, обяснение на концепцията и даване на примери
- **Тема 12 – Метод SMED** – въведение, обяснение на концепцията и даване на примери
- **Тема 13 Методът Value Stream Mapping** – въведение, обяснение на концепцията и даване на примери
- **Тема 14 – Преговор и обобщение** – тази тема е последна за целия курс. Тук обучаващите се следва да преговорят накратко темите и концепциите, обсъдени по време на целия курс, и правят някои заключения, които могат да им служат за основа в бъдещата работа



VI. Допълнителна литература

- “Аз, предприемачът”, Наръчник изгтовен в рамките на проект ETEM (Предприемачество чрез ефективен мениджмънт/ Entrepreneurship through Efficient Management (ETEM) 2019-2-BG01-KA205-062722, съ-финансиран от програма Еразъм+ на Европейският съюз)
- Лайкър, Джефри К., Пътят на Toyota, София, изд. Рой Комюникешън, 2005
- Уомак, Дж., Даниел Дж., Lean мислене: Как да печелим повече с по-малко усилия, София, изд. Рексинтегра, 2015



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Entrepreneurship
through Efficient Management (ETEM)
2019-2-BG01-KA205-062722



Efficient Management Principles for Young Entrepreneurs

Training programme



Table of content

I. Introduction and context	10
II. Target groups	11
III. Course overview	11
IV. Expected Learning Outcomes	11
V. Content of the course	12
Description of the modules	13
VI. Further readings	15

Disclaimer: This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use, which may be made of the information contained therein.



I. Introduction and context

This material is prepared in the project “Entrepreneurship through Efficient Management” framework. It is a common initiative of three organisations: Leantick LTD. (Bulgaria), Varna University of Management (Bulgaria) and the European institute “Pro Futuro Europae” (Poland).

The project's main objective is to improve the capacity of youth organisations and organisations working with young people to support young entrepreneurs to start and run their own ventures efficiently. During the project's lifetime, the partners have prepared the following outputs:

1. Analysis and report of the needs of the labour market and the most common organizational management challenges with a summary of the results
2. An innovative methodology and efficiency measurement tool, delivered in a comprehensive for the young entrepreneurs way, which can easily serve as a base for efficiency measurement in organizations in various areas of activities (social, economic, administrative, etc.),
3. A practical guide for youth workers and business mentors supporting young entrepreneurs

The current training programme is intended to provide a framework for teaching young entrepreneurs how to apply the methodology and the practical guide developed so far.



II. Target groups

The current programme is targeted at young people from various backgrounds and beginner to intermediate levels of knowledge on entrepreneurship.

The programme can be used both in a formal and nonformal educational contexts.

III. Short introduction of the programme

The course programme consists of two units. The first one (Module 1 to Module 6) is intended to help learners understand or revise the main concepts related to topics such as entrepreneurship, identification of the mission and vision of the organisation, planning the organisational main and secondary activities and organising the resources needed for them. The point here is to ensure that learners know well the concepts around the basis of the entrepreneurship. This would serve as a base to build up in the next unit.

In the second Unit of the course, the LEAN management system is introduced and each of its principles is explained in further detail. Then, the learners will explore some of the most commonly used tools of Lean management system.

The delivery of the course can be organised as a semester-long course, part of the study programmes of students from economic fields of study or can be also delivered as an intensive short-term “crash-course” for any groups of learners interested in the topic.

IV. Expected Learning Outcomes

After completing this learning programme, the learners shall be able to:

- Understand and explain the terms “entrepreneur” and “entrepreneurship”
- Understand and be able to explain the connection between different (economical, social, ecological) problems and the opportunities for organisations suggesting solutions
- Define the difference between mission and vision of the organisation and be able to formulate such
- Identify the main types of resources needed for a given set of main and secondary activities of a given organisation
- Explain the concept behind LEAN management
- Describe and explain the main five steps of the LEAN cycle
- Understand and explain some of the main tools used in the LEAN management process and find the most suitable for a given organisation or situation.



V. Content of the course

The programme is aimed at covering a 30-hour educational course.

Nr	Topic	Academic hours	
		Lectures	Seminars
Unit 1: Introduction to entrepreneurship			
1	Introduction to entrepreneurship and identification of the entrepreneurial mindset	1	1
2	Problem identification and idea generation methods	1	1
3	Mission and vision of the organisation	1	1
4	Identification of the main (and secondary) activities	1	1
5	Planning the activity - key (financial, human, material, technological) resources	2	2
6	Marketing analysis	1	1
Unit 2: The Lean management system			
7	The LEAN management system – introduction and main principles	1	1
8	The Six Sigma method	1	1
9	The Kaizen method	1	1
10	The 5S method	1	1
11	The Kanban method	1	1
12	The SMED method	1	1
13	The Value Stream Mapping method	1	1
14	Revision and wrap-up	1	1
Total:		15	15
		30	



Description of the modules

Unit 1:

- **Module 1 – Introduction to entrepreneurship and identification of the entrepreneurial mindset** – this is the introduction module for the unit and for the whole course. The main task here is to identify the entrepreneurship as a concept (for example to explain the broad and narrow meaning of the term), to define and describe the entrepreneurial mindset and help the learners setting this knowledge discussing some examples or case studies.
- **Module 2 – Problem identification and idea generation methods** – this module shall build on the previous one and equip the learners with skills to identify problems and needs of a specific group of people or of the society as a whole. The next step – coming up with suggestions for solutions can be introduced using the “problem tree – solution tree” model or using different idea generation methods (brainstorming, mind-mapping, lateral thinking, etc.)
- **Module 3 – Mission and vision of the organisation** – entrepreneurship would usually result in creation of a new organisation or modifying existing ones, in a way to better meet the market/ social/ ecological needs. In line of this, it is important to understand what the role of the organisational mission and vision and how to formulate them, as they would set the direction of the long-term (strategic) planning.
- **Module 4 – Identification and planning of the main (and secondary) activities** – once the mission and vision of the organisation are well identified, the next step is to identify and plan its main activities (production, sales, administration, etc.)
- **Module 5 – Key resources** – in order to be able to suggest improvement in the organisational efficiency one shall have a good understanding of the main (financial, human, technological and other) resources used for the implementation of the core and secondary activities of the organisation
- **Module 6 – Marketing analysis** – the Marketing environment, where the organisation operates, also plays a huge role in the previously mentioned aspects of the processes and activities that take place in a given organisation. In this module concepts as marketing mix, marketing research and segmentation of the market shall be discussed.

Unit 2:

- **Module 7 – The LEAN management system – introduction and main principles** – this is the first module of the second unit. Here the terms efficiency and efficient management shall be introduced, following an explanation of the LEAN system and its main principles. This shall serve as a basis for the next modules representing some of the most commonly used methods for the LEAN management system.



- **Module 8 – The Six Sigma method** – introduction, explanation of the concept and giving examples
- **Module 9 – The Kaizen method** – introduction, explanation of the concept and giving examples
- **Unit 10 – The 5S method** – introduction, explanation of the concept and giving examples
- **Unit 11 – The Kanban method** – introduction, explanation of the concept and giving examples
- **Unit 12 – SMED method** – introduction, explanation of the concept and giving examples
- **Unit 13 The Value Stream Mapping method** – introduction, explanation of the concept and giving examples
- **Unit 14 – Revision and wrap-up** – this module is the final one in the second unit and of the whole course. In this module the learners shall briefly revise the content introduced during the whole course and draw some conclusions, which they might use in their future work



VI. Further readings

- “Me, the Entrepreneur”, Handbook, prepared in the framework of ETEM project (Entrepreneurship through Efficient Management (ETEM) 2019-2-BG01-KA205-062722, co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union) 2020-2022
- Liker, Jeffrey K., The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, McGraw Hill, 2004
- Womack, James P., Jones, Daniel T., Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Revised and Updated, Free Press Publishing house, 2003



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Entrepreneurship
through Efficient Management (ETEM)
2019-2-BG01-KA205-062722



Zasady skutecznego zarządzania dla młodych przedsiębiorców

Program szkolenia



Spis treści

I. Wprowadzenie i kontekst	18
II. Grupy docelowe	19
III. Zwięzłe wprowadzenie do programu	19
IV. Oczekiwane efekty uczenia się	19
V. Treść kursu	20
Opis modułów	21
VI. Zalecana literatura	23

Zastrzeżenie: Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja odzwierciedla jedynie poglądy autora i Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiekolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.



I. Wprowadzenie i kontekst

Niniejsze opracowanie zostało przygotowane w ramach projektu „Przedsiębiorczość poprzez efektywne zarządzanie”. Jest to wspólna inicjatywa trzech organizacji, którymi są: Leantick LTD. (Bułgaria), Wyższa Szkoła Zarządzania w Warnie (Bułgaria) oraz Fundacja Instytut Europejski (Polska).

Głównym celem projektu jest poprawa zdolności organizacji młodzieżowych i organizacji pracujących z młodzieżą do wspierania młodych przedsiębiorców w skutecznym rozpoczęaniu i prowadzeniu własnych przedsięwzięć biznesowych. W trakcie trwania projektu partnerzy przygotowali następujące produkty:

1. Analiza i raportowanie potrzeb rynku pracy oraz najczęstszych wyzwań związanych z zarządzaniem organizacją wraz z podsumowaniem wyników
2. Innowacyjna metodologia i narzędzie pomiaru efektywności, dostarczone w sposób kompleksowy dla młodych przedsiębiorców, które mogą służyć jako baza do pomiaru efektywności organizacji w różnych obszarach działalności (społecznej, gospodarczej, administracyjnej itp.),
3. Praktyczny poradnik dla pracowników młodzieżowych i mentorów biznesowych wspierających młodych przedsiębiorców

Niniejszy program szkoleniowy ma na celu stworzenie ram dla nauczenia młodych przedsiębiorców, jak stosować opracowaną do tej pory metodologię i praktyczny przewodnik.



II. Grupy docelowe

Niniejszy program szkolenia jest skierowany do młodych ludzi z różnych środowisk, od początkujących do średniozaawansowanych poziomów wiedzy na temat przedsiębiorczości.

Program może być wykorzystywany zarówno w formalnym, jak i nieformalnym kontekście edukacyjnym.

III. Zwięzłe wprowadzenie do programu

Program kursu składa się z dwóch części. Pierwszy z nich (moduł 1 do modułu 6) ma na celu pomóc uczącym się zrozumieć lub zweryfikować główne pojęcia związane z tematami, takimi jak przedsiębiorczość, identyfikacja misji i wizji organizacji, planowanie głównych i drugorzędnych działań organizacyjnych oraz organizowanie potrzebnych zasobów dla nich. Chodzi o to, aby uczący się dobrze znali pojęcia dotyczące podstaw przedsiębiorczości. Służyłoby to jako podstawa do zbudowania w następnej jednostce.

W drugiej części kursu wprowadzany jest system zarządzania LEAN, a każda z jego zasad jest szczegółowo wyjaśniana. Następnie uczestnicy poznają niektóre z najczęściej używanych narzędzi systemu zarządzania LEAN.

Realizacja kursu może być zorganizowana jako kurs semestralny, część programów studiów studentów kierunków ekonomicznych lub może być również prowadzona jako intensywny krótkoterminowy „kurs awaryjny” dla dowolnej grupy osób zainteresowanych tematem.

IV. Oczekiwane efekty uczenia się

Po ukończeniu tego programu nauki uczący się powinni być w stanie:

- Zrozumieć i wyjaśnić terminy „przedsiębiorca” i „przedsiębiorczość”
- Zrozumieć i być w stanie wyjaśnić związek między różnymi problemami (ekonomicznymi, społecznymi, ekologicznymi) a możliwościami organizacji proponujących rozwiązania
- Zdefiniować różnicę między misją a wizją organizacji i być w stanie ją sformułować
- Zidentyfikować główne rodzaje zasobów potrzebnych do danego zestawu głównych i drugorzędnych działań danej organizacji



- Wyjaśnić koncepcję zarządzania LEAN
- Opisać pięć głównych etapów cyklu LEAN
- Zrozumieć i wyjaśnić niektóre z głównych narzędzi wykorzystywanych w procesie zarządzania LEAN i znaleźć najbardziej odpowiednie dla danej organizacji lub sytuacji.

V. Treść kursu

Program obejmuje 30-godzinny kurs edukacyjny.

Nr	Temat	Godziny kształcenia	
		wykłady	seminaria
Część 1: Wprowadzenie do przedsiębiorczości			
1	Wprowadzenie do przedsiębiorczości i identyfikacja przedsiębiorczego sposobu myślenia	1	1
2	Metody identyfikacji problemów i generowania pomysłów	1	1
3	Misja i wizja organizacji	1	1
4	Identyfikacja głównych (i drugorzędnych) działań	1	1
5	Planowanie działalności - kluczowe zasoby (finansowe, ludzkie, materiałowe, technologiczne)	2	2
6	Analiza marketingowa	1	1
Część 2: System zarządzania LEAN			
7	System zarządzania LEAN – wprowadzenie i główne zasady	1	1
8	Metoda Six Sigma	1	1
9	Metoda Kaizen	1	1
10	Metoda 5S	1	1
11	Metoda Kanban	1	1
12	Metoda SMED	1	1
13	Metoda mapowania strumienia wartości	1	1
14	Weryfikacja i podsumowanie	1	1
Łącznie:		15	15
		30	



Opis modułów

Część 1:

- **Moduł 1** – Wprowadzenie do przedsiębiorczości i identyfikacja przedsiębiorczego sposobu myślenia – jest to moduł wprowadzający do części pierwszej i całego kursu. Głównym celem jest identyfikacja przedsiębiorczości jako pojęcia (na przykład wyjaśnienie szerokiego i wąskiego znaczenia tego terminu), zdefiniowanie i opisanie przedsiębiorczego sposobu myślenia oraz pomóc uczącym się w ustalaniu tej wiedzy w omówieniu kilku przykładów lub studiów przypadku.
- **Moduł 2** – Metody identyfikacji problemów i generowania pomysłów – moduł ten będzie bazował na poprzednim i wyposaży słuchać w umiejętności rozpoznawania problemów i potrzeb określonej grupy ludzi lub społeczeństwa jako całości. Kolejny krok – opracowanie sugestii i rozwiązań za pomocą modelu „drzewo problemów – drzewo rozwiązań” lub przy użyciu różnych metod generowania pomysłów (burza mózgów, mapowanie myśli, myślenie lateralne itp.)
- **Moduł 3** – Misja i wizja organizacji – przedsiębiorczość zwykle skutkować będzie powstaniem nowej organizacji lub modyfikacją już istniejących, tak aby lepiej odpowiadała potrzebom rynkowym/społecznym/ekologicznym. W związku z tym ważne jest zrozumienie, jaka jest rola misji i wizji organizacji i jak je formułować, ponieważ wyznaczają one kierunek długoterminowego (strategicznego) planowania.
- **Moduł 4** – Identyfikacja i planowanie głównych (i pobocznych) działań – po dokładnym określeniu misji i wizji organizacji kolejnym krokiem jest identyfikacja i zaplanowanie jej głównych działań (produkcja, sprzedaż, administracja itp.).
- **Moduł 5** – Kluczowe zasoby – aby móc zasugerować poprawę efektywności organizacji należy dobrze rozumieć główne zasoby (finansowe, ludzkie, technologiczne i inne) wykorzystywane do realizacji podstawowych i drugorzędnych działań organizacji.
- **Moduł 6** – Analiza marketingowa – środowisko marketingowe, w którym działa organizacja, odgrywa również ogromną rolę we wspomnianych wcześniej aspektach procesów i działań zachodzących w danej organizacji. W tym Moduł zostaną omówione pojęcia takie jak marketing mix, badania marketingowe oraz segmentacja rynku.

Część 2:

- **Moduł 7** – System zarządzania LEAN – wprowadzenie i główne zasady – to pierwszy moduł drugiej części. W tym miejscu wprowadza się pojęcia efektywności i efektywnego zarządzania, po wyjaśnieniu systemu LEAN i jego głównych zasad. Posłuży to jako podstawa dla kolejnych modułów reprezentujących niektóre z najczęściej stosowanych metod dla systemu zarządzania LEAN.



- **Moduł 8** – Metoda Six Sigma – wprowadzenie, wyjaśnienie pojęcia i podanie przykładów
- **Moduł 9** – Metoda Kaizen – wprowadzenie, wyjaśnienie pojęcia i podanie przykładów
- **Moduł 10** – Metoda 5S – wprowadzenie, wyjaśnienie pojęcia i podanie przykładów
- **Moduł 11** – Metoda Kanban – wprowadzenie, wyjaśnienie pojęcia i podanie przykładów
- **Moduł 12** – Metoda SMED – wprowadzenie, wyjaśnienie pojęcia i podanie przykładów
- **Moduł 13** Metoda mapowania strumienia wartości – wprowadzenie, wyjaśnienie pojęcia i podanie przykładów
- **Moduł 14** – Weryfikacja i podsumowanie - ten Moduł jest ostatnim w drugiej części oraz w trakcie całego kursu. W tym module uczący się pokrótkę weryfikują treści wprowadzane w trakcie całego kursu oraz wyciągają wnioski, które mogą wykorzystać w swojej przyszłej pracy.



VI. Zalecana literatura

- “Me, the Entrepreneur”, Handbook, prepared in the framework of ETEM project (Entrepreneurship through Efficient Management (ETEM) 2019-2-BG01-KA205-062722, co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union) 2020-2022
- Liker, Jeffrey K., The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, McGraw Hill, 2004
- Womack, James P., Jones, Daniel T., Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Revised and Updated, Free Press Publishing house, 2003