

Учебный План

№	Название модуля/курса	Очных часов	Всего часов	Форма контроля
1	Основы экономики и менеджмента			
1,1	Управление по целям: от стратегии к производственным показателям	16	70	Зачет
1,2	Экономическое мышление. Экономика и финансы компании	32	80	Экзамен
1,3	Стратегическое мышление и разработка стратегии	16	70	Экзамен
1,4	Управление персоналом	32	80	Экзамен
1,5	Разработка и принятие управленческих решений	16	70	Зачет
1,6	Управление изменениями	16	70	Зачет
1,7	Управление инновациями	16	70	Экзамен
2	Управление производством			
2,1	Картирование потока создания потребительской ценности	32	80	Зачет
2,2	Инструменты решения проблем для улучшения процессов	24	80	Экзамен
2,3	Всеобщее обслуживание и быстрая переналадка оборудования (TPM, SMED)	40	80	Зачет
2,4	Логистика. Управление цепочкой поставок	24	70	Зачет
2,5	Расчет экономического эффекта от устранения потерь	16	70	Зачет
2,6	Основы методологии Lean 6 Sigma	24	70	Зачет
2,7	Управление проектами. Agile подход	24	70	Экзамен
3	Лидерство и личная эффективность руководителя			
3,1	Лидерство 2.0	16	70	Зачет
3,2	Деловая коммуникация	16	70	Зачет
3,3	Тайм-менеджмент	16	70	Зачет
3,4	Тренинг по эффективной презентации и ораторскому мастерству	16	70	Зачет
3,5	ТРИЗ. Развитие навыков решения «нерешаемых» бизнес-задач	16	70	Зачет
3,6	Деловой этикет	16	70	Зачет
4	Подготовка и защита проекта	350		
5	Индивидуальный коучинг*	4*		
Общее количество часов		1800		

Примерный график реализации программы

[illegible]

ОПИСАНИЕ УЧЕБНЫХ КУРСОВ ПРОГРАММЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ: от стратегии к производственным показателям

Объем курса – 16 часов (2 учебных дня)

Ведущий преподаватель

Олег Бурко

бизнес-тренер, эксперт по управлению бизнес-архитектурой компании, опыт работы в крупных компаниях-интеграторах российского рынка, практический опыт трансформации бизнес-архитектуры компаний-лидеров российского бизнеса, создатель авторских курсов и тренингов в области управления корпоративной архитектурой и бизнес-анализа. Практические навыки полного цикла внедрения бизнес-приложений от мировых вендоров: ARIS, SAP, Oracle, Epicor (Scala).

Основные темы курса:

1. Управление стратегией организации.

- Способы управления предприятием
- Цели предприятия
- Баланс целей предприятия
- От стратегических целей компании до оперативных целей сотрудников
- Управление по целям как технология управления
- Роль и место стратегического управления в компании
- Принцип единства стратегии, бизнес-процессов и организационной структуры
- Процессы стратегического управления
- Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard – BSC).
- Разработка стратегических целей компании на основе системы BSC
- Выбор приоритетных бизнес-процессов для совершенствования и определение операционных корпоративных целей.
- Внедрение системы управления по целям

2. Управление производственными показателями

- Что такое KPI.
- Управление достижением запланированных производственных показателей.
- Типология производственных показателей. Как выявить, создать и интегрировать производственные показатели организации.
- Приоритеты, единицы измерения и каскадирование показателей. Принципы планирования интерпретации фактов.
- Горизонты планирования, частота измерения и распределение ответственности за ввод данных.
- Определение ключевых ресурсов и разработка ресурсных стратегических целей.
- Выбор и согласование ключевых показателей.
- Матрица KPI
- Оценка качественных KPI.
- Расчет индексов KPI и рейтинга эффективности сотрудников.
- Пошаговая методика оценки сотрудников по KPI.

3. Управление поручениями.

- Управление выполнением поручений.
- Принципы создания и согласования поручений.
- Технология оценки и контроля исполнения поручений.
- Учёт выполнения поручений при измерении результативности и премировании.

4. Управление стандартами исполнения.

- Управление соблюдением стандартов исполнения.
- Универсальные стандарты в организации.
- Как быстро создать реальные должностные инструкции и другие стандарты.
- Управление поддерживающими подразделениями через внедрение концепции «внутренний клиент». Стандарт «клиенториентированность»

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ. ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ КОМПАНИИ

Объем курса – 32 часа (4 учебных дня)

Ведущий преподаватель

Станислав Фурта

Доктор физико-математических наук, профессор. Преподаёт на программах MBA ведущих бизнес-школ России, а также является приглашённым преподавателем Корпоративного университета ОАО «РЖД» и Корпоративного института ОАО «Газпром». Является стипендиатом Международных научных фондов DAAD и Alexander von Humboldt Stiftung (Германия), FAPESP (Бразилия), INDAM (Италия).

Основные темы:

Введение в финансы

- Как вычислить прибыль предприятия?
- Решение задачи на расчёт выручки и чистого оборота денежных средств.
- «Три кита» понимания финансов: признание доходов по методу начисления, принцип соответствия доходов и расходов, принцип двойной записи.
- Чем опасно «кассовое мышление»?

Финансовая отчётность коммерческой организации.

- Структура финансовой отчётности.
- Что такое баланс предприятия?
- Решение задачи на составление баланса.
- Что такое отчёт о прибылях и убытках?
- Решение задачи на составление отчёта о прибылях и убытках.
- Текущая, инвестиционная и финансовая деятельность предприятия.
- Что такое отчёт о движении денежных средств (прямой метод)?
- Решение задачи на составление отчёта о движении денежных средств.

Чистая прибыль и чистый оборот денежных средств.

- Почему прибыль – это не деньги? Источники расхождения между значениями чистой прибыли и чистого оборота денежных средств
- Понятие о косвенном методе составления отчёта о движении денежных средств
- Влияние величины запасов, дебиторской и кредиторской задолженности на денежные потоки компании. Понятие оборотного (рабочего) капитала.

Понятие о ценности компании для акционеров.

- Факторный анализ рентабельности собственного капитала компании. Дюпоновский анализ.
- Дерево рентабельности собственного капитала.
- Решение задачи на Дюпоновский анализ.

Бюджетирование и управленческий анализ

- Функции и задачи процесса бюджетирования. Бюджетный цикл.
- Операционный, капитальный и финансовый бюджеты.
- Методы бюджетирования: бюджетирование «сверху-вниз», бюджетирование «снизу-вверх», бюджетирование «с нуля», бюджетирование «от достигнутого», «гибкий бюджет».
- Управление доходами и затратами. Разделение затрат на постоянные и переменные.
- Анализ безубыточности бизнеса. Вычисление точки безубыточности.
- Вычисление объёмов производства и реализации при заданном пороге рентабельности.
- Как работают методы принятия управленческих решений в случае многономенклатурных продуктовых линеек?
- Компьютерная симуляция «Parfume Boutique – управление финансами торговой точки».

Инвестиционный анализ

- Приростной денежный поток без учёта дисконтирования.
- Концепция временной стоимости денег.
- Элементарные понятия финансовой математики: наращение процентов и дисконтирование.
- Денежный поток инвестиционного проекта. Релевантные компоненты денежного потока инвестпроекта. Ставка дисконтирования
- Показатели эффективности инвестиционных проектов: чистая приведённая стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), индекс рентабельности (PI).

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

Объем курса – 16 часов (2 учебных дня)

Ведущий преподаватель

Сергей Чумак

эксперт, более 120 проектов по разработке стратегии и управлению изменениями в России/СНГ, странах Латинской Америки, США, опыт работы с международными корпорациями. Компании и клиенты: Coca-Cola, Unilever, Heineken, Walt Disney, Knauf, Черкизово, Дикси, Сибур, Novartis И др.

Основные темы:

- Цели и факторы разработки успешной стратегии
 - Как сбалансировать набор целей и определить фокус
 - Какие противоречия позволяет решить стратегия
 - Критерии успешной стратегии
 - Как сбалансировать риски новых рынков и проектов с ограниченными ресурсами
 - Как сформировать конкурентное предложение ценности
 - Как совершать прорывные инновации и защищаться от их угрозы
 - Как создать выигрышную бизнес-модель
 - Какие бизнес-модели подходят под факторы успеха вашей компании
 - Этапы разработки стратегии
 - Дизайн-мышление как инструмент инноваций и стратегического менеджмента. Путь клиента и критические инциденты, момент истины, выбор рыночной возможности и ценности.
- ?
- ?
- Участники определяют базовые стратегические выборы для своих направлений деятельности/проектов, осваивают технику работы с управленческими критериями, особенности реализации и модернизации базовых и сквозных организационных стратегий, строят дорожную карту трансформации. Курс построен с использованием кейсов из практики российских и международных компании

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Объем курса – 32 часа (4 учебных дня)

Ведущий преподаватель

Ирина Сазонова

эксперт по мотивации персонала, директор Корпоративного Университета Школы бизнеса Синергия. Работает в области стратегического менеджмента и консалтинга с 2007 года. Единственный в России сертифицированный тренер по программе «Entrepreneurship motivation trainer». Представитель уникальной для России австралийской методики создания сотрудиической команды Organizational Zoo.

Курс знакомит слушателей программы с современными подходами к HR-менеджменту. Цель – определить место управления человеческими ресурсами в достижении стратегических и оперативных целей компании. Рассматриваются целый ряд примеров из практики работы отечественных и иностранных компаний.

Основные темы:

Основы управления персоналом

- Формирование стратегии по управлению персоналом
- Базовые функции управления персоналом
- Краткий исторический экскурс в принципы управления персоналом
- Стратегии управления: минимизация издержек - вовлечение
- Типологии личности. Понимание себя для развития способности управлять другими
- Стили управления людьми, ситуационное лидерство
- Роль найма и адаптации в управление персоналом
- Управление эффективностью
- Коучинг и наставничество
- Конструктивная обратная связь и индивидуальный план развития
- Развитие персонала, развивающие и мотивационные беседы
- Постановка задач, контроль
- Увольнение

Мотивация и стимулирование

- Экономическая теория мотивации
- Оппортунизм и уклонение
- Экономические стимулы
- Система оплаты и немонетарной мотивации
- Ценность работника и работодателя
- Признание
- Обучение и рост
- Гибкость
- Создание позитивной культуры производительности

Разработка и принятие управленческих решений

Продолжительность курса – 16 часов (2 учебных дня)

Ведущий преподаватель

Геннадий Свердлов

Генеральный директор Центра коучинга и консалтинга «Доктум», профессиональный коуч, бизнес-консультант, бизнес-тренер, член Международной Ассоциации коучей ICF (The International Coach Federation), член технологического комитета Национальной ассоциации телерадиовещателей (НАТ). Преподаватель авторских курсов MBA и EMBA в ведущих Школах бизнеса России.

Основная цель курса - объединить теорию и практику разработки и принятия управленческих решений в целях повышения эффективности работы топ-менеджера.

Основные задачи курса:

- Преодолеть разрыв между теорией и практикой принятия решений, существующими методиками, накопленным опытом и практическими действиями топ-менеджеров.
- Достигнуть понимания особенностей ролей и значения психологии в процессе принятия решений.
- Овладеть необходимым набором знаний, методов и навыков принятия решений.
- Преодолеть сложности взаимоувязывания всех аспектов процесса принятия решений.

Основные темы курса:

- Обозначение главной задачи и сути проблемы
- Жизнь и решения. Природа решений
- Принятие решений в управленческой деятельности
- Теория принятия решений. Основные определения и классификации
- Процесс принятия решений. Этапы/фазы принятия решения
- Методы разработки и принятия решений
- Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности
- Психологические факторы принятия решений
- Виды поведения, типы личности, темперамента руководителя.
- Личностные характеристики руководителя. Стили мышления
- Различия мужчин и женщин в принятии решений
- Практика принятия решений. Сознательные методы принятия решений
- Управление мыслями. Психологическая оптимизация процесса принятия решения. Рефрейминг
- Сознательное и бессознательное мышление. Подключение бессознательного мышления.
- Два типа знания. Условия и время становления эксперта. Особенности экспертных знаний
- Решительность. Значение решительности. Развитие решительности
- Принятие решений в группах
- Характерные ошибки при принятии решений

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Объем курса – 16 часов (2 учебных дня)

Ведущий преподаватель:

Ирина Рыженкова

Бизнес-консультант, к.э.н., генеральный директор компании INTOP. Опыт реализации успешных проектов для компаний: Apple, Price Waterhouse, British Petroleum, Morgan Stanley, Belaz Trade Corporation, NALCO, НПФЭ РАО ЕЭС, УренгойГазпром, ЛУКОЙЛ, Транснефть, Татнефть, Межпромбанк, Банк Москвы, Владимирский хим.завод, Объединенная Металлургическая Компания, Термоинжиниринг, МОСЗ, Реастром, Тамко, Getart, КараокеБУМ, ЮНИС, MIRAX-group, Гроссмарт, Профильдизайн, АвтоСпецЦентр, Ригла, Servier, Сапфир и др

Особенности данного курса:

- Системный взгляд на управление изменениями, обзор современных концепций, анализ западной и российской практики.
- Синтез технологий и методик из стратегического менеджмента, орг.поведения, управления проектами, коучинга и др.
- Разбор примеров из российской практики планирования и внедрения орг.изменений в компаниях их разных сфер бизнеса.

Основные темы:

Тема 1. Системный взгляд на change-management

- В чем особенность управления изменениями? В чем его отличие от обычного управления компанией?
- Системный подход к орг. изменениям. Ключевые внутренние и внешние силы изменений в организации. Типы изменений.
- Управление по слабым сигналам. Прогнозирование ситуации изменений.
- Сравнение различных подходов к внедрению изменений.
- Стадии орг. изменений.
- Примеры типичных ошибок и успешных решений в выборе методов реализации изменений.

Тема 2. Как работать с сопротивлением изменениям?

- Формула успешных изменений.
- Причины сопротивления. Индивидуальное и организационное сопротивление.
- Способы преодоления сопротивления организационным изменениям.
- Управленческие методы работы с сопротивлением.
- Как сформировать орг.приверженность.
- Примеры типичных ошибок и успешных решений по работе с сопротивлением.

Тема 3. Управление "внутренними" кризисами

- Особенности изменений, связанные со сменой стадии жизненного цикла организации.
- Краткий обзор моделей жизненного цикла организации.
- Кризисы, возникающие на стыке стадий жизненного цикла.
- Специфика жизненного цикла российских компаний.
- Применение концепции «обучающаяся организация» в управлении изменениями.
- Примеры типичных ошибок и успешных решений по преодолению «внутренних кризисов».

Тема 4. Организационная структура как инструмент управления изменениями

- Взаимосвязь между стратегией и структурой. Механизмы адаптации орг.структуры под стратегические цели компании
- Типы организационных структур. Преимущества и недостатки орг.структур различного типа с точки зрения управления изменениями: как найти «слабое место» и «место силы».
- Методики выбора оптимальной орг. структуры в условиях изменений.
- Проблемы горизонтального взаимодействия функциональных подразделений в условиях орг.изменений. Высокие и плоские структуры.
- Примеры типичных ошибок и успешных решений по изменению орг.структуры.

Тема 5. Организационная культура как инструмент управления изменениями

- Понятие, уровни и функции корпоративной культуры.
- Модели корпоративной культуры
- Корпоративная культура и приверженность.
- Процесс изменения культуры. Управленческие технологии корректировки корпоративной культуры для достижения целей организации.
- Примеры типичных ошибок и успешных решений по формированию корпоративной культуры.

Тема 6. Change-management как набор технологий и методик

- Какие 5 вопросов должен задать себе руководитель, когда он начинает проводить организационные изменения?
- Как планировать изменения? Разработка детальной программы изменений и сценария начала. Принцип «дымохода»
- Как расставляются приоритеты между текущей работой и деятельностью, связанной с орг. изменениями? Принцип «пятнашек»
- Контроль за реализацией изменений. Анализ и оценка эффективности изменений.

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

Объем курса – 16 часов (2 учебных дня)

Семинар-практикум «Как построить в компании эффективную систему управления инновациями, ориентированную на результат»

Ведущие преподаватели

Дмитрий ХОМУТСКИЙ

Действительный член международной Ассоциации Профессионального Инновационного Менеджмента ISPIM. Профессионально занимается прикладными аспектами управления инновациями с 2001 г. Кандидат технических наук, MBA, действительный член ISPIM. Консультант в области управления инновациями компании TRIUNA LEADERS Ltd, глава Представительства British Academic Leadership Institute (BALI) в России и странах СНГ, член Комитета по промышленному развитию ТПП РФ. Выпускник Warwick Business School (Великобритания).

Сергей Чумак

Эксперт, более 120 проектов по разработке стратегии и управлению изменениями в России/СНГ, странах Латинской Америки, США, опыт работы с международными корпорациями. Компании и клиенты: Coca-Cola, Unilever, Heineken, Walt Disney, Knauf, Черкизово, Дикси, Сибур, Novartis и др.

Цель семинара – сформулировать и показать ключевые аспекты концепции корпоративной системы управления инновациями, познакомить с основными этапами инновационного цикла, принципами управления инновационным процессом и методами оценки эффективности работы инновационного цикла, а также разобрать работу этапа «Система управления идеями» в составе корпоративного инновационного цикла и акцентировать ключевые аспекты работы такой системы с точки зрения практической реализации.

Программа курса:

Цикл управления инновациями в компании

Категории инноваций. Ценностный подход к инновациям. Мифы об инновациях и инновационном управлении. Модель «Три арены компании-инноватора». Инновационный процесс «идея – изобретение – инновация». Этапы корпоративной системы управления инновациями.

Работа в малых группах: (1) ценностный подход к инновациям, (2) анализ барьеров внутри компании для реализации инновационных процессов

Техники «нестандартного» мышления как метод генерации идей

Брейнсторминг. Зачем он нужен и когда оправдан? Какова эффективность брейнсторминга? Особенности проведения эффективной брейнсторминговой сессии. Почему брейнсторминговая сессия зачастую не оправдывает ожиданий? Роль фасилитатора (ведущего). Как работать с итогами брейнсторминговой сессии?

Тренинг-практикум по технике брейнсторминга. Бизнес-кейс из практики работы компании Восточной Европы.

Матрица «объемного мышления» (Метод 4Р). Метод «Новая ценностная кривая»

Метод 4Р: изучение проблемы с четырех характерных позиций. Определение ключевых потребительских ценностей (КПЦ) нового продукта. Алгоритм синтеза новой ценностной кривой.

Работа в малых группах: синтез ценностной кривой для нового продукта относительно продуктов конкурентов.

Метод «передовых потребителей» (lead users). Метод «Цикл потребительского опыта»

Кто такие «передовые потребители»? Кривая «передовых потребителей». Этапы и проектные характеристики метода «передовых потребителей». Этапы цикла потребительского опыта.

Работа в малых группах: определение «передовых потребителей» в современных трендах

Генерация идей. Формирование первичного банка идей

Что препятствует генерации идей? Как собирать идеи в компании? Техники креативного мышления vs. Индивидуальное инициирование идей. Ящики для предложений. Инновационные инициативы. Зачем нужно управлять идеями в компании? Система управления идеями как этап корпоративной системы управления инновациями. Этапы системы управления идеями.

Работа в малых группах синтез этапов корпоративной системы управления идеями.

Оценка и отбор идей для реализации

Развитие и обогащение идей. Управленческая оценка идей. Принципы и регламенты работы инновационного комитета. Матрица «полезность – усилия». Вердикты инновационного комитета.

Работа в малых группах: синтез этапов корпоративной системы управления идеями, обсуждение итогов и расстановка акцентов

Показатели эффективности работы с идеями.

Метрики, характеризующие работу с идеями. Поощрение инициаторов идей. Обратная связь с авторами идей. «Узкие» места в организации процесса управления идеями.

Работа в малых группах: бизнес-кейс из практики работы компаний Восточной Европы.

Управление разработкой новых продуктов

Неопределенность и риски в инновационной деятельности. Stage-Gate процесс как операционная основа для минимизации рисков, сокращения времени инновационного цикла и оптимизации затрат. Этапы Stage-Gate процесса и «Точки принятия решений» (ТПР). Генерация идей. Система управления идеями. Формирование инновационной концепции. Определение ключевых потребительских ценностей (КПЦ) нового продукта. Построение ценностной кривой нового продукта. Бизнес-планирование, разработка и организация тестовых испытаний. Функции и состав проектного совета. Обратная связь с участниками инновационного процесса. Кривая денежной наличности для инновационных продуктов. Четыре S-фактора.

Работа в малых группах: анализ причин провала инновационных проектов.

Методы оценки инновационных проектов

Подходы к оценке инновационных проектов и их отбору. Нефинансовые методы оценки инновационных проектов (проверочные листы, скоринговые листы). Три основные метрики, используемые для оценки инновационных проектов. Портфельные методы оценки. Метод ожидаемой коммерческой ценности проекта. «Трехмерная карта» проектов Ресурсный анализ проектов. Алгоритм расстановки приоритетов инновационным проектам.

Работа в малых группах: сравнительный расчет ECV и NPV инновационных проектов.

Личность управленца по инновациям и формирование команд для работы с инновационными проектами

Функции и зоны ответственности управленца по инновациям. Личные качества и навыки управленца по инновациям. Формирование проектных команд, работающих с инновационными проектами. Что мотивирует инноватора? «Заповеди командной работы» в инновационном процессе.

Работа в малых группах: формулирование ключевых личных качеств и навыков управленца по инновациям.

Блок «УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ»

КАРТИРОВАНИЕ ПОТОКА СОЗДАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ

Объем курса – 32 часа (4 учебных дня)

Ведущие эксперты по блоку «Управление производством»

Владимир Пупков

Эксперт по бережливому производству и развитию производственных систем. Практический опыт организации внутрикорпоративных проектов по развитию Производственных систем с применением принципов Бережливого производства: Renault, Michelin, Группа «ГАЗ», Курганхиммаш, Бипласт. Реализация программ/проектов по повышению эффективности в корпоративном формате: Русгидро, Ламбумиз, и др.

Николай Канарейкин

Эксперт по технологиям Бережливого производства и Кайдзен, совершенствованию бизнес-процессов, риск-менеджменту. Бизнес-тренер. Генеральный директор KIODA. С 2008 г. по 2014 г. возглавлял представительство KAIZEN Institute в России. В консалтинге с 1994 года. Занимался реализацией крупных управленческих и IT проектов в BDO Юникон, а затем в Энерджи-Консалтинг.

Форма проведения: тренинг-практикум с отработкой практических навыков (опция - на базе производственного предприятия) (30%-теории, 70%-практики)

Цель:

- Получение практического опыта поиска, определения и расчета потерь в производстве
- Анализ текущего состояния потока создания ценности с целью выявления резервов роста производительности и эффективности
- Повышение производительности, сокращение затрат, повышение производственной культуры
- Разработка решений по минимизации потерь

Часть 1

Теоретический блок

- Бережливое производство: философия, принципы
- Выявление потерь и их ликвидация
- Теория картирования. Виды потоков. Этапы картирования. Семейство продуктов (продуктовая линейка)
- Показатели эффективности процессов и потока создания ценности
- Лин-параметры процесса. Лин-показатели. Методы измерения Лин-параметров
- Анализ Лин-параметров. Выбор инструментов для улучшения бизнес-процесса
- Правила построения карты потока создания ценности

Практический блок

- Игра/Упражнение: Практика замера Лин-параметров процесса
- Выбор семейства продукции, формирование команд, построение макрокарты потока

Часть 2

Практический блок

- Определение границ картирования (с выходом на производство)
- Определение задач для команд, подготовка к сбору данных
- Сбор данных для картирования
- Построение карты текущего состояния (начало)

Часть 3

Практический блок

- Построение карты текущего состояния (продолжение и завершение)

Теоретический блок

- Инструменты решения проблем. Причинно-следственная диаграмма Исикавы. Мозговой штурм

Практический блок

- Определение параметров процесса, выявление потерь

Часть 4

Теоретический блок

- Инструменты повышения эффективности потока: Система супермаркета. Непрерывный поток. Вытягивающая система. Задающий ритм процесс. Выравнивание потока. Разделение потока на этапы. Определение задач и целей
- Построение карты будущего состояния. Проектирование будущего состояния. Время такта

Практический блок

- Практика построения карты будущего состояния
- Разработка мероприятий по переходу от текущего к будущему состоянию
- Оформление Плана мероприятий
- Определение задания для самостоятельного выполнения

Ожидаемый результат:

- Получение навыков анализа производственных процессов с использованием методики «Картирование потока создания ценности»

ИНСТРУМЕНТЫ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ ПРОЦЕССОВ

Объем курса – 24 часа (3 учебных дня)

Форма проведения: тренинг-практикум с отработкой практических навыков (возможно на базе производственного предприятия) (30%-теории, 70%-практики)

Цель: дать теоретические знания и практические навыки по решению проблем на предприятии в составе межфункциональной группы

Часть 1

Теоретический блок

- Несовершенство производственных и офисных процессов
- Определение проблемы
- Идеология решения проблем (циклы PDCA, SDCA, DMAIC)
- Работа в команде. Видение эффективной команды
- Руководящие принципы работы в команде
- Диаграмма Парето (построение, применение). Рекомендации для применения
- Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы). Построение. Рекомендации для применения
- Мозговой штурм. Принципы. Методика
- Методика 1+7
- Описание и оформление проблемы
- Формирование группы (межфункциональная команда)
- Определение проблемы
- Сбор данных о несоответствии
- Определение причины проблемы
- Виды причин (непосредственная, способствующая и корневая проблемы)
- Решение проблемы через проведение корректирующих действий
- Оценка решения проблемы и последующая деятельность

Практический блок

- Деловая игра «Решение проблемы»

Часть 2

Практическая работа по решению проблемы:

- Создание команд
- Сбор данных о проблеме
- Анализ и выработка мероприятий
- Оформление проблемы

Часть 3

Теоретический блок

- Организация мониторинга продукции и процессов
- Стенды решения проблем. Примеры применения методик решения проблем компаниями
- Стандартизация для искоренения проблемы
- Алгоритм стандартизации

Практический блок

- Подготовка отчета о проделанной работе

Всеобщее обслуживание и быстрая переналадка оборудования (TPM+SMED)

Объем курса – 40 часов (5 учебных дней)

Форма проведения: тренинг-практикум с отработкой практических навыков (возможно на базе производственного предприятия) (30%-теории, 70%-практики)

Цель:

- Получение практического опыта определения потерь на оборудовании
- Повышение качества обслуживания оборудования за счет освоения инструментов Всеобщего производственного обслуживания (Total Productive Maintenance, TPM)
- Повышение производительности, сокращение затрат, повышение производственной культуры

Часть 1

Теоретический блок:

- Определение TPM. Возникновение и развитие TPM
- Причины форсированного износа оборудования. Принципы предотвращения поломок на оборудовании
- Цели и принципы TPM
- Плановое техобслуживание оборудования в TPM
- Принципы и задачи планового техобслуживания
- Виды потерь на оборудовании
- Полная эффективность оборудования (Overall Equipment Effectiveness, OEE)
- Построение системы сбора и анализа данных об эффективности оборудования

Практический блок:

- Принципы формирования команд
- Обследование состояния и сбор данных о работе оборудования
- Выявление основных видов потерь на оборудовании. Структурирование потерь
- Разработка проекта чек листа для сбора потерь на оборудовании
- Разработка схемы процесса сбора данных на оборудовании

Часть 2-3

Теоретический блок:

- Воздействие на 6 видов потерь оборудования, разработка мероприятий по улучшениям
- Уменьшение потерь от переналадок оборудования путем освоения методики SMED (быстрой переналадки)
- Концепция SMED (анализ текущего способа выполнения переналадки, разделение действий переналадки на внутренние и внешние, оптимизация действий путем рациональной организации и совершенствования инструмента)
- Разработка контрольных листов для переналадки, стандартизация действий по переналадке
- Автономное обслуживание оборудования
- Шаги автономного обслуживания
- Стандарты автономного обслуживания оборудования
- Основные принципы успешной реализации автономного обслуживания

Практический блок:

- Анализ существующей системы обслуживания оборудования
- Разработка стандартов автономного обслуживания оборудования в пилотной зоне
- Разработка стандартов устранения мелких неисправностей
- Проведение замеров времени простоя оборудования из-за переналадки текущего состояния.
- Описание пошаговых действий в контрольных листах наблюдения за переналадкой.
- Описание улучшенного метода переналадки
- Подготовка необходимого инструмента и материала для ускорения процесса переналадки.

Теоретический блок:

- Построение Программ развертывания TPM на предприятии
- Этапы развертывания TPM на оборудовании, разработка Программы TPM (основные направления деятельности, определение ключевого оборудования, создание управляющей команды и рабочих групп, обучение персонала, разработка стандартов)
- Командная работа в TPM (инструменты для работы команды, стенды TPM)

Часть 4-5

Практический блок:

- Проведение замеров времени простоя оборудования из-за переналадки улучшенного состояния.
- Описание пошаговых действий в контрольных листах наблюдения за переналадкой.
- Составление чек листа проведения переналадки.
- Описание итоговой таблицы с данными сравнения текущего и улучшенного состояний.
- Проведение расчета эффективности от сокращения времени простоя оборудования.
- Разработка проекта плана развертывания TPM на ключевом оборудовании
- Написание программы дальнейших действий по распространению улучшений на все оборудование предприятия.
- Подготовка отчета о проделанной работе

Логистика. Управление цепочкой поставок

Объем курса – 24 часа (3 учебных дня)

Часть 1

Теоретический блок

- Виды систем подачи материалов
- Толкающая система производства
- Типы вытягивающей системы производства
- Типы запасов
- Существующая классификация видов запасов
- Норматив запасов
- Оборачиваемость запасов
- Принципы и примеры расчёта запасов для вытягивающей системы
- Принципы и примеры расчёта запасов для производства продукции партиями
- Принципы и примеры расчёта запасов при работе по зафиксированному времени поставки
- Принципы и примеры расчёта запасов при работе по зафиксированному объёму поставки
- Принципы и примеры расчёта запасов на складе (экспедиции) металла
- Принципы и примеры расчёта запасов на внутренних складах
- Уровни снижения и контроля запасов
- Нетрадиционные возможности снижения уровня запасов (унификация, инсорсинг, консигнация).

Практический блок

- Деловая игра «Лин-завод»

Знакомство с правилами игры. Первый этап «работы» завода. Подведение итогов этапа. Поиск возможностей для улучшения процесса поставки комплектующих изделий на рабочие места и внутрицеховой транспортировки

Часть 2

Теоретический блок

- Организация внутризаводских складов
- Существующие парадигмы организации складов
- Основные принципы планировки складов
- Принципы и примеры формирования потоков создания ценности на складах
- Принципы и примеры хранения ТМЦ на складах
- Визуализация
- Система контроля отклонений
- Стандартизированная работа на складах
- Принципы и примеры хранения деталей на рабочих местах
- Транспортировщики и комплектовщики

Практический блок

- Деловая игра «Лин-завод»

Второй этап «работы» завода. Подведение итогов этапа. Построение потока единичных изделий

Часть 3

Теоретический блок

- Что такое канбан
- Принцип работы канбан – карт
- Основные виды канбан – карт
- Принципы расчёта канбан – карт для заготовительных производств
- Принципы расчёта канбан – карт для сборочных производств
- Ящики (стенды) выравнивания
- Примеры работы канбан – карт в системе поставок
- Что такое жёсткая закладка
- Основные требования к жёсткой закладке
- Собственный оборотный капитал
- Методики расчётов оборачиваемости НЗП и ТМЦ
- Работа со сторонними поставщиками

Практический блок

- Деловая игра «Лин-завод»
Третий этап «работы» завода. Подведение итогов этапа и игры в целом

Ожидаемый результат

- Получение навыков в расчётах запасов в соответствии с требованиями бережливого производства
- Умение выбирать и настраивать тип логистической системы под специфику своего производства
- Получение знаний о правильной организации складского хозяйства
- Понимание способов и методов контроля за запасами как в производстве, так и на складах

Расчет экономического эффекта от устранения потерь

Объем курса – 16 часов (2 учебных дня)

Форма проведения: тренинг-практикум с отработкой практических навыков (возможно на базе производственного предприятия) (30%-теории, 70%-практики)

Цель:

- Научиться измерять потери в натуральных (метры, минуты, Кв/ч...) и экономических показателях (рубли) Научиться определять объекты улучшений в процессах в контексте экономического эффекта
- Получить навыки расчета предполагаемого экономического эффекта от мероприятий
- Получить знания о основных формулах расчета
- Научиться видеть разнообразие потенциальных эффектов от сокращения какого-либо вида потерь

Часть 1

Теоретический блок

- Философия и принципы бережливого производства
- Согласуем основные экономические термины и понятия
- Рассмотрение семи видов потерь в экономическом контексте

Практический блок

- Формирование команд
- Определение маршрутов и объектов для выявления потерь
- Фиксация текущей ситуации на производстве

Часть 2

Практический блок

- Построение макро-карты, выявление «узких мест»
- Построение диаграмм
- Определение выявленных потерь в натуральных показателях
- Формирование предложений по устранению потерь
- Выбор экономически эффективного пути устранения потерь
- Создание модели целевой ситуации
- Расчет предполагаемого экономического эффекта от мероприятий по устранению потерь

Основы методологии Lean 6 Sigma

Объем курса – 24 часа (3 учебных дня)

Цель:

Дать участникам структурированные знания в области Lean 6 Sigma, которые, в случае системного применения, будут способствовать повышению прибыли организации за счет:

- повышения уровня качества выполняемых услуг и самих процессов,
- повышения прозрачности, управляемости и снижения вариабельности процессов,
- увеличения производительности процессов и сотрудников, сокращения длительности протекания процессов и других важных показателей для компании.

Результаты:

Участники знают основы методологии Lean 6 Sigma, владеют первоначальными навыками использования инструментов описательной статистики, владеют методологией улучшения процессов в соответствии с циклом DMAIC.

Вводная часть

7 инструментов качества.

История возникновения концепции 6 Sigma.

Понятие 6 Sigma. Понятие сигма процесса. Виды проектов.

Проекты Lean и 6 Sigma - сходства и отличия, сравнительный анализ.

Преимущества проектов **Lean 6 Sigma**

Цикл DMAIC - жизненный цикл управления проектами 6 Sigma и **Lean 6 Sigma**.

ПРОЕКТ DMAIC – Пять фаз проекта

Фаза ОПРЕДЕЛЕНИЕ - Define

Этап 1. Алгоритм определения проблемы. Определение цели. Процесс на высоком уровне SIPOC.
Этап 2. Основной показатель критичный для качества. Определение требований клиентов. Голоса. Что такое CTQ (Critical to Quality). Спецификация «Голоса клиента», определение границ процесса SIPOC. Практическая часть: упражнение на определение проблемы, цели, CTQ-цель и допустимые пределы, построение SIPOC.
Этап 3. Разработка паспорта проекта

Фаза ИЗМЕРЕНИЕ – Measure

Этап 4. Описание процесса на детальном уровне.
Этап 5. Определение потенциальных причин.
Этап 6. Стратегия сбора данных. Непрерывные и дискретные данные.

Практическая часть: упражнение на определение вариабельности Практическая часть: упражнение на определение операционных показателей Отрасли статистики. Описательная статистика и статистика выводов. Графический анализ – отклонения.

Описание: гистограмма, коробочный график и временной график.

Практическая часть: упражнение - по имеющимся данным построить гистограмму и коробочный график, определить среднее, медиану, центр, квартили, выбросы и другие показатели. Этап 7. Определение бездефектности процесса.

Практическая часть: упражнение «Расчет сигмы процесса».

Фаза АНАЛИЗ – Analyze

Этап 8. Анализ карты процесса. Анализ SWIMTTOO.

Этап 9. Анализ данных процесса. Графический анализ. Инструменты описательной статистики. Схема выбора описательных статистик. Сегментация и графический анализ. BoxPlot. Диаграмма Паретто. Scatter plot. Практическая часть: по имеющимся данным построить и описать Scatter plot. Доверительные интервалы и проверка гипотез: инструменты статистики выводов. Дорожная карта для проверки гипотез. Кейс - Нужна ли статистика?

Этап 10. Выбор коренных причин.

Фаза СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ – Improve

Этап 11. Выбор и проверка решений.

Фаза Контроль – Control

Этап 12. Разработка плана внедрения.

FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) - анализ характера и последствий отказов.

Этап 13. Панель управления и панель контроля. Виды графиков контроля процесса.

Executive Belt, Черный Пояс, Зеленый Пояс – роли в проекте DMAIC.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ. AGILE ПОДХОД

Объем курса – 24 часа (3 учебных дня)

Ведущий преподаватель

Андрей Сооляттэ

Эксперт по управлению проектами, генеральный директор BPM Consulting Group. Более 100 успешных проектов. Среди компаний: НК «Роснефть»; «Техснабэкспорт» («ТЕНЕКС»); «ТНК-ВР»; Объединенная Авиастроительная корпорация; «Евросеть»; «Росводоканал»; «Бриджтаунфудс»;

«Энтузиаст»; «Калининграднефть»; «Калининград»; «Манго-Телеком»; «РН-Автоматика»; «Новый Книжный»; «Терминал Логистикс Групп»; «Агро-Союз»; «Карелия ДСП»; «ЮниТрансЛогистик»; «СПСР-Экспресс»; «ДМ-Distribution»; «Инфра-М»; «ГазРезерв»; «РВК-Консалтинг»; «Мытищинская теплосеть»; ГК «Армтек»; ЗАО «Ретиноиды»; ООО «ОПТИМА» и др.

Тема 1. Введение в управление проектами

Международные, национальные и корпоративные стандарты по управлению проектами (УП). Место проектов в деятельности компании. Стратегия компании и проекты. Проект, программа, портфель проектов. Оценка зрелости управления проектами в компании.

Система управления проектами в компании. Методология управления проектами. Классификация проектов в компаниях промышленной отрасли. Возможные подходы к разработке и внедрению методологии управления проектами, в том числе с использованием Agile. Основные проблемы при разработке и внедрении методологии управления проектами и возможные их решения.

Жизненный цикл проекта. Обзор различных моделей жизненного цикла проектов. Роль жизненного цикла в управлении проектами. Модели жизненных циклов и технологии выполнения проектов в компаниях металлургической и энергетической отрасли. Базовые организационные структуры головной (материнской) компании, исполняющей проекты. Организационные структуры проектов в металлургической и энергетической отрасли. Офисы управления проектами. Процессный подход к управлению проектами.

Практическое занятие № 1. Оценка уровня зрелости управления проектами в компании

Описание текущего состояния системы управления проектами. Определение достигнутого уровня зрелости управления проектами в компании на основе предложенной преподавателем модели. Выявление областей для совершенствования практики управления проектами в компании. Работа в группах. Представление результатов работы групп. Обсуждение.

Тема 2. Инициация, обоснование, оценка и запуск проекта. Определение заинтересованных сторон проекта и их требований к проекту, планирование работы с ними, управление их ожиданиями.

Порядок действий при инициализации проекта. Постановка целей для проекта. Обоснование проекта. Основные документы, используемые для обоснования проекта. Оценка и отбор проектов. Запуск проекта.

Идентификация заинтересованных сторон проекта. Планирование управления заинтересованными сторонами проекта. Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта. Контроль ожиданий заинтересованных сторон проекта

Практическое занятие № 2. Разработка краткого обоснования проекта. Определение целей и замысла для выбранного проекта

Для выполнения задания общая группа делится на рабочие группы для разработки решений по заранее определенным типовым проектам компании. Определение идеи проекта и его замысла. Определение заинтересованных сторон и их ожиданий от проекта. Определение целей, критериев достижения целей, выходных результатов и рамок проекта. Определение вариантов реализации проекта. Предварительная оценка сроков выполнения и стоимости проекта. Разработка краткого обоснования проекта. Работа в группах. Представление результатов работы групп. Обсуждение.

Тема 3. Интегрированный подход к управлению проектом. Планирование, контроль и отчетность по проекту. Управление содержанием проекта. Определение состава проектной команды и распределение ролей среди участников проекта

Целостный подход к управлению проектом. Основные сферы интеграции при управлении проектом. Основные инструменты и методы управления интеграцией проекта. Разработка устава проекта. Разработка плана управления проектом. Управление исполнением проекта. Мониторинг и контроль работ проекта. Общее управление изменениями в проекте. Завершение проекта или фазы проекта.

Содержание продукта проекта и содержание проекта. Сбор требований. Управление требованиями в проектах. Определение содержания. Разработка иерархической структуры работ проекта – ИСР (WBS). Типы WBS. Подходы к разработке WBS. Алгоритм разработки WBS. Примеры WBS. Контрольный лист по разработке WBS проекта. Подтверждение и управление содержанием.

Определение состава проектной команды и распределение ролей среди участников проекта

Практическое занятие № 3. Определение содержания продукта и содержания выбранного проекта

Определение продукта проекта и его декомпозиция. Определение содержания проекта и разработка WBS проекта. Проверка разработанных решений на полноту и корректность определения элементов проекта. Работа в группах. Представление результатов работы групп. Обсуждение.

Тема 4. Разработка и управление расписанием проекта. Планирование закупок и поставок ресурсов для проекта в рамках традиционного подхода в рамках Agile

Расписание проекта как документ и как модель проекта. Формы представления расписания проекта. Выбор методологии разработки расписания. Определение состава работ проекта. Сетевые модели проекта. Определение последовательности этапов и работ в рамках этапов проекта. Определение потребностей и планирование ресурсов для проекта. Оценка длительности работ. Методы оценки длительности работ. Разработка расписания. Диаграмма Ганта и основные формы ее представления. План контрольных точек. Принятие базового расписания проекта. Методы анализа и оптимизации расписания проекта. Анализ рисков, которые могут повлиять на сроки выполнения проекта и разработка мер по реагированию на них. Увязка расписания проекта и графиков поставок ресурсов (оборудования, материалов и т.п.) от внешних поставщиков. Контрольный лист по разработке расписания. Управление расписанием. Закупки при Agile подходе

Практическое занятие № 4. Разработка плана контрольных точек для проекта

Формирование расписания проекта на основе WBS. Определение логики выполнения проекта: последовательность выполнения этапов и работ по проекту. Выбор контрольных точек для проекта в целом. Выбор контрольных точек в разрезе этапов жизненного цикла проекта. Разработка плана контрольных точек для проекта.

Тема 5. Управление стоимостью проекта

Оценка стоимости проекта. Методы оценки стоимости проекта. Классификация точности расчетов стоимости проекта по этапам его жизненного цикла. Методы оценки экономической эффективности проекта. Контрольный лист по оценке стоимости проекта. Определение бюджета проекта. Виды бюджетов и смет по проектам. Затраты, расходы и выплаты по проектам. Структура затрат по проекту. Организация финансирования проекта: источники, формы и схемы финансирования. График финансирования проекта и график платежей по проекту. Управление стоимостью проекта.

Практическое занятие № 5. Оценка стоимости выбранного проекта

Предварительная оценка стоимости проекта на основе аналогов/экспертных оценок/ предложений поставщиков/выбранного универсального параметра. Анализ рисков, которые могут повлиять на стоимость проекта и разработка мер по реагированию на них. Предложения по оптимизации затрат.

ЛИДЕРСТВО 2.0: актуальные подходы и решения

Объем курса – 16 часов (2 учебных дня)

Ведущий преподаватель

Владислава Друтько

бизнес-тренер, эксперт в области управления персоналом с опытом более 20 лет, действительный Член International Customer Service Association, автор книг и обучающих программ по лидерству.

В данном курсе участники знакомятся с особенностями организационных изменений в современном мире бизнеса, моделях компетенций современного руководителя топ-уровня, значении эмоционального интеллекта в управлении. Основные темы:

Модель компетенций современного руководителя

- Основные задачи и функции руководителя
- Роль руководителя в управлении эффективностью
- Свойства инновационной команды

Данный блок курса поможет участникам переосмыслить функции и роль современного руководителя в управлении инновационными командами

Пришло время меняться

- Природа и особенности внутренних изменений.
- Законы нейрофизиологии, психологии, анатомии, физики и математики в процессе внутренней трансформации
- Эмоциональный интеллект и внутренние изменения
- Зачем нужно меняться

Данный блок программы построен на разборе учебного кейса. Участники освоят механизм внутренних изменений

Современное понимание Лидерства

- Проблема поколений и Лидерство
- Различия в восприятии мира и мотивации людей разных поколений
- Три измерения Лидерства будущего
- Тенденции для успешного лидерства
- Ключевые навыки лидера будущего: Эмоциональный интеллект

Данный блок позволит участникам структурировать знания в области разницы поколений

Типология Личности. Современный взгляд на классику

- Ключевые типы людей
- Темперамент и лидерство
- Влияние современных тенденций на проявление темпераментов
- Темперамент и стресс

Практикум. Участники программы знакомятся в ходе игры с темпераментами. Игра позволяет научиться понимать особенности поведения различных людей, а, значит, влиять на людей с помощью этих знаний.

Деловая коммуникация

Объем курса – 16 часов (2 учебных дня)

Ведущий преподаватель:

Ирина Сазонова

эксперт по мотивации персонала, директор Корпоративного Университета Школы бизнеса Синергия. Работает в области стратегического менеджмента и консалтинга 2007 года. Единственный в России сертифицированный тренер по программе «Entrepreneurship motivation trainer». Представитель уникальной для России австралийской методики создания сотруднической команды Organizational Zoo.

Задачи:

- Познакомить сотрудников с теоретическим материалом и практическими приемами
- Сформировать желание использовать полученные знания на практике
- Дать каждому возможность практики в течение курса
- Дать каждому обратную связь по использованию методик

Тематический план:

1. Этика деловой коммуникации
2. Эффективная планерка
3. Деловая переписка
4. Успешные переговоры
5. Управление конфликтами
6. Противодействие манипуляциям

ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ

Объем курса – 16 часов (2 учебных дня)

Ведущий преподаватель:

Ольга Шевелева

Тренер-консультант и эксперт по вопросам современного делового протокола и этикета. Лауреат Национальной профессиональной премии в области протокола, имиджа и этикета в номинации «Лучшая книга в области протокола, имиджа и этикета» (2017). Член Национальной ассоциации специалистов по протоколу. Спикер и модератор I (2011), II (2012), III (2014) и IV (2017) Международного Форума «Служба протокола» (FEPS). Сертифицирована Дипломатической академией Министерства иностранных дел РФ

Цель тренинга: повысить компетентность участников в вопросах современного делового протокола и этикета; сформировать понимание стандартов делового этикета и осознанную необходимость им следовать; улучшить качество внутреннего и внешнего делового взаимодействия.

В результате тренинга участники:

- Узнают, почему обучение этикету – важнейшая тенденция времени и получают практические инструменты для формирования достойного делового имиджа.
- Узнают требования современной бизнес-среды по отношению к внешнему виду человека и имиджу организации. Узнают правила, которые диктует бизнес-этикет для стандартных ситуаций делового общения: знакомство, деловая встреча, общение с коллегами, клиентами и партнерами, ведение переговоров, прием официальных гостей, основные правила поведения за столом во время делового обеда и на официальных мероприятиях, деловой разговор по телефону.
- Освоят навыки поведения в различных ситуациях делового общения.
- Научатся контролировать свое невербальное поведение.
- Узнают о специфике национальных особенностей делового общения.
- Смогут создавать свой безупречный деловой имидж и в качестве сотрудника позитивно представлять имидж компании во внутренней и внешней деловой среде сообразно ситуации.

Основные темы:

Модуль 1. Установление контакта с партнером в процессе делового общения

- приветствие, представление, обращение, прощание
- правила рукопожатия
- обмен визитными карточками правила их оформления и хранения
- деловые визиты
- темы-табу и рекомендованные темы для small talk
- критика и комплименты в деловой обстановке
- правила поведения у двери, в лифте, на лестнице
- поведение в кабинете руководителя

Практический кейс «Приветствие во время делового общения»

Практический кейс «Позвольте вам представить»

Практический кейс «Обмен рукопожатиями» Практический кейс

кейс «Обмен визитными карточками» Практический кейс

«Правила поведения у двери»

Модуль 2. Правила делового этикета во время дистанционного общения

- телефонный этикет
- правила эффективного разговора по телефону
- конфиденциальность
- корпоративные стандарты телефонного общения
- особенности телефонного разговора с зарубежными партнерами
- деловой этикет в письменной речи
- особенности официально-делового стиля
- деловой этикет в общении по электронной почте (нетикет)
- деловое общение в мессенджерах
- переписка с зарубежными партнерами

Практический кейс «Ситуативные особенности телефонного общения»

Модуль 3. Протокольные аспекты подготовки и проведения деловых бесед и переговоров

- подготовка плана встречи
- выбор места и времени встречи
- подготовка списка участников, повестки дня и программы пребывания
- подготовка помещения
- встреча участников
- размещение за столом
- организация угощения и поведение во время предложения угощения (холодные и горячие напитки)
- small talk как обязательная часть деловых бесед и переговоров
- правила рассадки в автомобиле
- правила сопровождения
- поведение на совещании
- правила выбора, вручения и приема деловых подарков

Практическое задание (тест) «Оценка знаний протокольной стороны переговоров»

Практический кейс «Рассадка за столом переговоров/Рассадка в кабинете руководителя»

Практический кейс «Сопровождение группы гостей/сопровождение руководителя»

Модуль 4. Имидж делового человека

- основные виды и составляющие имиджа
- места повышенного внимания окружающих
- внешний вид и эффект первого впечатления
- уровень консервативности и дресс-код: основные понятия и методика расчета коэффициента консервативности
- дресс-коды делового стиля (Business best, Business traditional, Business casual, Business trip/travel, Business after 5)
- хроматические, ахроматические, комплементарные цвета
- основные требования к деловому костюму, рекомендации и недопустимые ошибки
- relooking – работа над ошибками
- правила классического стиля: цвета, силуэты, материалы, рисунки ткани
- элементы делового костюма для мужчин и женщин
- аксессуары
- макияж
- прически
- парфюмерия
- невербальное общение
- рекомендуемые и не рекомендуемые позы и жесты
- дистанция между партнерами
- эффект мимики и улыбки, визуальный контакт
- основные вокальные характеристики речи

Практическое задание (работа в группах) **«Подбор элементов делового костюма для встречи с партнером по переговорам дресс-код Business traditional/Business casual»**

Практическое задание (работа в парах и индивидуально) **Упражнения для развития способностей по эффективному невербальному контакту: направление и длительность визуального контакта, мимика, осанка, позы и жесты в положении сидя и стоя»**

Практическое задание (работа в парах) **Упражнения на установку комфортной дистанции при контакте с партнером**

Практическое задание (индивидуально) **Упражнения для улучшения интонации и дикции**

Тайм-менеджмент (метод Глеба Архангельского)

Объем курса – 16 часов (2 учебных дня)

Ведущий преподаватель

Марианна Лукашенко

Бизнес-тренер высшей категории, тренер-консультант Школы бизнеса «Синергия», ведущий эксперт-консультант в сфере корпоративной культуры и управления временем. Доктор экономических наук, профессор. Вице-президент Университета «Синергия». Среди ее клиентов: «Яндекс», «Альфа-банк», Siemens, «Рослесинфорг», «Сибур», «Мосэнерго», «Пятерочка», «М-Видео», «Внешэкономбанк», «Сбербанк РФ», «ТрансМарк», ОСАО «Ингосстрах», S7 (Авиакомпания «Сибирь»), ОАО «РЖД», Банк «Уралсиб», DHL International Ltd, THK BP и многие другие.

Методы управления временем – первое, что необходимо освоить любому руководителю, менеджеру, специалисту. Без налаженного тайм-менеджмента нет времени на обучение другим технологиям, личное развитие, делегирование задач подчиненным, управление перспективными проектами.

Задачи тренинга:

- Научить участников эффективно планировать свою деятельность в условиях высокой неопределенности, постоянных изменений ситуации;
- Освоить технологии, позволяющие находить время не только на функциональные обязанности, но и на новые перспективные проекты;
- Выработать единый корпоративный подход, единое представление, единую культуру эффективного использования времени

Тематика:

Контекстное планирование	Планирование в условиях динамично изменяющейся среды
	Контекстное время и планирование контекстно-привязанных задач
	Контекстное планирование в ежедневнике и Outlook / Lotus
	Доски командного планирования
	Жестко-гибкий алгоритм планирования рабочего дня Результато-ориентированные списки задач
Технологии обзора задач	Обзор долгосрочных и краткосрочных задач
	Матрица обзора регулярных задач
	Технологии обзора неструктурированных задач
	Связь долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования
Целеполагание	«Кристаллизация ценностей»
	Личная стратегия и миссия
	Стратегическая картонка
	SMART-цели и «надцели»
	Проектный и программный подход в личной работе
Самомотивация	Управление рабочей нагрузкой
	Технологии отдыха
	Работа с крупными долгосрочными «неподъемными» задачами
	Работа с неприятными задачами
	Настройка на исполнение творческих задач

Формат курса:

Формат проведения - интерактивный тренинг. Все технологии отрабатываются на реальных задачах из практики участников (бизнес-кейсы, работа в группах). Соотношение теории и практики – 30:70. Подробный раздаточный материал. Доступ к онлайн-курсу по Тайм-менеджменту для лучшей отработки навыков.

ТРИЗ. Развитие навыков решения «нерешаемых» бизнес-задач

Тренинг по теории решения изобретательских задач

Продолжительность – 16 часов (2 дня)

Автор и ведущий тренинга:

Антон Кожемяко, специалист ТРИЗ 4-го уровня, имеет успешный опыт применения ТРИЗ для задач производства и организационно-управленческого проектирования.

На тренинге будут подробно разобраны основные инструменты ТРИЗ для решения производственных и управленческих задач. Практика применения и разбора инструментов ТРИЗ проводится полностью на актуальных практических задачах из сферы деятельности участников тренинга. Все результаты решения задач на тренинге фиксируются для последующей доработки.

Результаты решения практических задач могут стать в основу изменений производственных процессов и технологий предприятия, а также как мероприятия по снижению затрат и себестоимости продукции. По желанию Заказчика может быть организована защита проектов по решенным участниками задачам.

Соотношение теории и практики на тренинге: 30 / 70.

Результаты проведения тренинга:

- участники полностью освоили инструменты ТРИЗ изучаемые на тренинге;
- участники получили навык самостоятельного решения задач производства при помощи ТРИЗ;
- полученные на тренинге и доработанные после тренинга решения задач могут стать в основу изменений производственных процессов и технологий предприятия, а также как мероприятия по снижению затрат и себестоимости продукции;
- дальнейшее применение инструментов ТРИЗ в решении производственных задач на предприятии может дать повторяемый и увеличивающийся экономический эффект.

Часть 1. Введение.

1. Что такое креативные задачи и откуда они возникают?
2. Область применения ТРИЗ.
3. Достоинства и недостатки современной ТРИЗ.
4. Кратко об истории создания ТРИЗ.
5. Почему ТРИЗ - общепризнанная в мире технология решения креативных задач.
6. **Определение задач участников для решения.**
7. Обсуждение исходных задач.
8. Административное противоречие - метод постановки задач в современной ТРИЗ.

Часть 2. Инструменты первичной обработки задачи.

1. Принципы схематизации.
2. Причинно-следственный анализ.
3. Выделение ключевых нежелательных эффектов и постановка вторичных задач.
4. Технические противоречия.
5. Анализ технических противоречий.
6. **Практическая отработка инструментов на задачах участников.**
7. Выделение ключевых нежелательных эффектов и постановка вторичных задач.
8. Технические противоречия.
9. Анализ технических противоречий.
10. **Практическая отработка инструментов на задачах участников.**

Часть 3. Алгоритм решения изобретательской (креативной) задачи - АРИЗ.

1. Главная полезная функция.
2. Выбор рабочей части противоречия.
3. Модель задачи.
4. Идеальность.
5. Идеальный конечный результат (ИКР)
6. Ресурсы. Особенности работы с ресурсами в социальных системах.
7. Оперативная зона. Особенность выделения оперативной зоны для социальных систем.
8. Формулировка ИКР 1, ИКР 2 и ИКР 3.
9. **Практическая отработка инструментов на задачах участников**

Тренинг по эффективной презентации и ораторскому мастерству

Продолжительность – 16 часов (2 учебных дня)

Ведущая

Алина Тер-Акопова

Бизнес-практик, эксперт в области продажи идей, кандидат психологических наук, бизнес-тренер и коуч по личной эффективности и бизнес-коммуникации, спикер Школы Бизнеса "Синергия"

Программа тренинга:

Формулирование позитивного видения

- Анализ типичных ошибок презентации
- Оценка текущего уровня развития навыков публичного выступления участников
- Постановка целей и задач по индивидуальному развитию

Работа со структурой

- Разбор структуры убедительной презентации
- Разбор реальных бизнес-кейсов и подготовка индивидуальных презентаций
- Достижение целей и задач по индивидуальному развитию: выступление с презентацией и разбор

Управление телом

- Развитие навыков убедительной невербальной коммуникации: работа с телом
- «Продающий» внешний вид, зрительный контакт, жесты, поза
- Достижение целей и задач по индивидуальному развитию: выступление с презентацией и разбор

Управление голосом

- Развитие навыков убедительной невербальной коммуникации: работа с голосом
- Управление громкостью, интонацией, скоростью речи, подбор индивидуальной «продающей» роли
- Достижение целей и задач по индивидуальному развитию: выступление с презентацией и разбор

Управление реакциями аудитории

- Прогнозирование и работа с рациональными реакциями аудитории: средства утилизации и преутилизации
- Инструменты работы с эмоциональными реакциями аудитории, техника ухода от ответа на вопрос
- Достижение целей и задач по индивидуальному развитию: выступление с презентацией и разбор

Разработка сопутствующих материалов

- Подготовка стимульного материала: продающие слайды, раздаточные материалы
- Правила работы со флип-чартом и чарт-райтинг
- Закрепление достигнутых результатов: выступление с презентацией в стрессовой ситуации

ЗАЩИТА ПРОЕКТОВ

- Защита и оценка результативности групповых проектов повышения эффективности
- Проверка разработанной методологической базы
- Оценка уровня понимания и владения инструментами развития производственных систем
- Подведение итогов защиты проектов на достижение поставленных целевых показателей