

## ПРОГРАММА

# «Команда эффективного управления развитием. Курс для руководителей среднего звена»

### Цели программы

- › Развитие навыков процессного управления
- › Освоение инструментов и методов оперативного управления
- › Формирование подходов к выявлению и использованию потенциала процессов

### Целевая аудитория

Руководители среднего звена

### Формируемые компетенции

- › Навык определения потенциала процессов
- › Навык выявления «узких» мест в процессах и решения проблем
- › Навык выбора наиболее эффективных инструментов для выстраивания оптимальных процессов
- › Владение подходами к управлению изменениями

### Длительность

40 академических часов

Стажировка 1 месяц

### Формат

Очный

# Содержание программы

Длительность	Метод обучения	Содержание	Результат
<b>Модуль 1. Процессное управление</b>			
День 1	теория	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Функциональная структура управления и ее недостатки</li> <li>• Цикл управления организацией</li> <li>• Процессный подход: концепция внедрения в организации</li> <li>• Основные принципы процессного подхода</li> <li>• Преимущества процессного подхода</li> <li>• Понятие что такое бизнес-процесс</li> <li>• Классификация процессов (основной, управление поддерживающий)</li> <li>• Подход к выявлению процессов верхнего уровня</li> <li>• Уровни процессов (верхний, средний, нижний)</li> <li>• Декомпозиция процессов</li> <li>• Сквозной процесс</li> <li>• Название процесса</li> <li>• Ключевые элементы процессного подхода</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сформировано понимание структуры функционального управления</li> <li>• Сформировано понимание процессного подхода</li> <li>• Проведена оценка уровня текущего знания</li> <li>• Ознакомлены с классификацией процессов</li> <li>• Ознакомились с уровнями процессов</li> <li>• Получили навык в формировании процессной модели верхнего уровня</li> <li>• Получили навык декомпозиции процессов верхнего уровня на средний уровень</li> <li>• Сформирован пул процессов среднего уровня для последующего анализа и улучшения</li> <li>• Получен навык приоритизации процессов для анализа и улучшений</li> </ul>
	практика	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тестирование «До обучения»</li> <li>• Оценка своих знаний и навыков, оценка развития компании по 10-бальной шкале</li> <li>• Обсуждение видеоролика</li> <li>• Обсуждение что такое бизнес-процесс</li> <li>• Построение процессной модели</li> <li>• Декомпозиция процессов верхнего уровня</li> <li>• Приоритизации и выбор процессов для улучшения</li> </ul>	

## Содержание программы

### Модуль 2. Система оперативного управления

День 1	теория	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понятие системы оперативного управления</li> <li>• Цикл PDCA-основа улучшения процессов</li> <li>• Элементы системы оперативного управления</li> <li>• Принципы функционирования системы оперативного управления</li> <li>• Управление эффективностью процессов. Сквозной каскад КПЭ</li> <li>• Дашборды. Правила формирования дашборда</li> <li>• Система эскалации проблем</li> <li>• Виды барьеров при эскалации проблем</li> <li>• Алгоритм внедрения системы эскалации проблем</li> <li>• Система "andon"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Получены знания о функционировании и системы оперативного управления</li> <li>• Получены знания об управлении по циклу PDCA</li> <li>• Сформировано понимание об управлении эффективностью процессов</li> <li>• Получен навык формирования макета дашборда</li> <li>• Сформировано понимание алгоритма эскалации проблем</li> <li>• Ознакомились с основными инструментами системы эскалации проблем</li> </ul>
	практика	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что такое дашборд?</li> <li>• Командное задание «Эскиз дашборда»</li> <li>• Обсуждение «Как вы думаете, из каких этапов/ шагов состоит алгоритм внедрения системы эскалации проблем в Компании?»</li> </ul>	

### Модуль 3. Повышение эффективности процесса от потенциала

День 2	теория	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понятие потенциала</li> <li>• Основные виды потенциала</li> <li>• Воронка образования потенциала</li> <li>• Этапы воронки</li> <li>• Методы выявления потенциала</li> <li>• Управление эффективностью на базе потенциала</li> <li>• Принципы управления эффективностью на базе потенциала</li> <li>• Этапы управления эффективностью бизнеса на базе потенциала</li> <li>• Алгоритм управления эффективностью бизнеса на базе потенциала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Получены знания основных понятий, видов потенциала, алгоритма организации управления потенциалом процесса</li> <li>• Понимание алгоритма управления эффективностью на базе потенциала</li> </ul>
--------	--------	--	---

## Содержание программы

	практика	<ul style="list-style-type: none"> <li>Интерактив-обсуждение «Что такое потенциал?»</li> <li>Определение и реализация потенциала бизнес-процессов</li> </ul>	
<b>Модуль 4. Классификация проблем и подходов к их решению</b>			
День 2	теория	<ul style="list-style-type: none"> <li>Виды проблем</li> <li>Ранжирование: простые, сложные, комплексные проблемы</li> <li>Решение простых проблем (ЗП)</li> <li>Проекты бережливого производства ЗН</li> <li>Алгоритм работы с проектом бережливого производства в ЗН</li> <li>Командное решение проблем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Получен опыт решения простой проблемы с помощью инструмента ЗП</li> <li>Сформировано понимание 8-шаговой модели решения проблем</li> <li>Приобретен навык формулирования проблемы</li> </ul>
	практика	<ul style="list-style-type: none"> <li>Интерактивное обсуждение: «Что такое проблема?»</li> <li>«Источники для выявления проблем»</li> <li>«Важность поиска первопричин»</li> <li>Интерактив «Своевременность выявления проблем. Анализ видеоматериала»</li> <li>Командное задание «Решение простых проблем (ЗП)»</li> <li>Интерактив «В чём заключается основное преимущество командного решения проблем?»</li> <li>Командное задание «Проблемы в вашем подразделении»</li> </ul>	
<b>Модуль 5. Структурированное решение проблем (8-ми шаговая модель)</b>			
День 3	теория	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 шаговая модель решения проблем</li> <li>Шаблон паспорта решения проблем АЗ</li> <li>Шаг 1. Определение проблемы: «5W1H», формулировка проблемы</li> <li>Шаг 2. Сбор информации о проблеме:</li> <li>Виды и источники данных, необходимых для анализа проблемы</li> <li>Инструменты сбора данных («Голос потребителя», диаграмма Спагетти, хронометраж, КПСЦ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Понимание основ мотивации и ключевых факторов, влияющих на сотрудников.</li> <li>Умение определяющих мотивационных действий команды и разработка мотивационных стратегий</li> </ul>

## Содержание программы

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понятие КПСЦ. Виды картирования</li> <li>• Подготовка к картированию. Эскиз КПСЦ текущего состояния</li> <li>• Показатели процесса. Коэффициент эффективности процесса</li> <li>• План сбора данных</li> <li>• Шаг 3. Поиск корневых причин:</li> <li>• Интерпретация данных. Диаграмма Парето.</li> <li>• Анализ первопричин. Диаграмма Исикавы.</li> <li>• Приоритизация причин. ВСН-анализ</li> <li>• Поиск корневых причин. «5 почему»</li> <li>• Шаг 4. Генерация вариантов решения:</li> <li>• Мозговой штурм. Понятие модерация. Правила организации мозговых штурмов</li> <li>• Генерация вариантов решений</li> <li>• Шаг 5. Выбор оптимального решения:</li> <li>• Диаграмма Эффект-сложность. Матрица приоритизации</li> <li>• Шаг 6. Разработка плана реализации:</li> <li>• Этапы, правила разработки плана мероприятий</li> <li>• Шаг 7. Реализация решения. Оценка результатов:</li> <li>• Пилотный участок, критерии выбора</li> <li>• Типы эффектов. Формула расчета экономического эффекта</li> <li>• Оценка результатов</li> <li>• Шаг 8. Стандартизация и тиражирование:</li> <li>• Эффекты стандартизации. Этапы стандартизации</li> <li>• Этапы тиражирования успешных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сформирован навык предотвращения демотивации сотрудников</li> </ul>
	практика	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Командное задание «Определение проблемы методом 5W1H»</li> <li>• Командное задание «Разработка плана сбора данных»</li> </ul>	

## Содержание программы

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Командное задание «Построение КПСЦ текущего состояния»</li> <li>• Задание командное «Поиск причин с помощью диаграммы Исикавы»</li> <li>• Задание командное «Ранжирование причин с помощью ВСН-анализа»</li> <li>• Задание командное «Поиск корневых причин с помощью инструмента «5 почему?»»</li> <li>• Задание командное «Поиск решений на анализируемую проблему»</li> <li>• Задание командное «Выбор и приоритизация решений»</li> <li>• Задание: «Оценка результатов от реализации мероприятий»</li> <li>• Интерактив «Умение видеть нестандартные решения. Анализ видеоматериала»</li> </ul>	
--	--	--	--

### Модуль 6. Выбор эффективных инструментов для выстраивания оптимальных процессов

День 4	теория	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понятие оптимизации бизнес-процессов</li> <li>• Основные задачи оптимизации</li> <li>• Классификация инструментов для оптимизации процессов</li> <li>• Инструменты анализа процессов</li> <li>• Инструменты улучшения процессов</li> <li>• Инструменты автоматизации процессов</li> <li>• Критерии выбора инструментов для оптимизации</li> <li>• Интеграция инструментов в существующие процессы</li> <li>• Оценка эффективности внедрения инструментов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понимать основные инструменты анализа, улучшения и автоматизации бизнес-процессов</li> <li>• Уметь оценивать процессы и выбирать наиболее эффективные инструменты в зависимости от целей и задач</li> <li>• Формировать стратегию внедрения инструментов и мониторинга их эффективности</li> </ul>
	практика	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Описать процесс для оптимизации</li> <li>• Определить цели оптимизации для выбранного процесса</li> </ul>	

## Содержание программы

	практика	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Для выбранного процесса подберите один инструмент анализа, один инструмент улучшения и один инструмент автоматизации</li> <li>• Проведите оценку выбранных вами инструментов по следующим критериям: соответствие целям компании, тип процесса, сложность внедрения, затраты и требуемые ресурсы</li> <li>• Подготовьте презентацию с рекомендациями по использованию выбранных инструментов</li> <li>• Разработайте план внедрения выбранных инструментов оптимизации в один из бизнес-процессов вашей компании. Опишите шаги по интеграции, ожидаемые результаты и возможные риски</li> <li>• После внедрения выбранных инструментов разработайте систему мониторинга ключевых показателей эффективности (KPI). Определите, как и с какой периодичностью вы будете измерять результаты оптимизации</li> </ul>	
--	----------	--	--

### Модуль 7. Управление изменениями: подходы и инструменты

День 5	теория	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понятие и виды изменений</li> <li>• Модели управления изменениями</li> <li>• Управление сопротивлением изменениям</li> <li>• Причины сопротивления</li> <li>• Способы преодоления сопротивления</li> <li>• Роль лидера в управлении изменениями</li> <li>• Коммуникация изменений</li> <li>• Основные принципы коммуникации</li> <li>• Инструменты коммуникации</li> <li>• Методы оценки изменений</li> <li>• Закрепление изменений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понимать и применять основные модели управления изменениями</li> <li>• Разрабатывать планы по успешному внедрению изменений</li> </ul>
--------	--------	---	---

## Содержание программы

	практика	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка плана управления изменениями:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- проанализируйте ситуацию;</li> <li>- определите вид изменений;</li> <li>- проанализируйте причины возникновения изменений;</li> <li>- определите ключевые заинтересованные стороны;</li> <li>- выберите модель управления изменениями</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценивать результаты изменений и обеспечивать их устойчивость в долгосрочной перспективе</li> </ul>
<b>Стажировка. Реализация проекта по улучшению. Защита проектов</b>			
4 недели	стажировка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбор и анализ данных по выбранному процессу</li> <li>• Поиск Идей</li> <li>• Участие в консультационных дистанционных встречах с экспертами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Навык применения инструментов повышения операционной эффективности</li> <li>• Сформированные Идеи</li> </ul>
1 день	защита проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Защита командных проектов</li> <li>• Обратная связь от руководителей и экспертов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сертификация участников обучения</li> </ul>