

Приложение 1
к программе «Мастер делового администрирования –
Master of Business Administration (MBA)»
по специализации «Производственные системы»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Практика эффективного взаимодействия»

Введение

Курс посвящен ознакомлению с теоретическими основами и формированием навыков эффективной коммуникации и достижения взаимопонимания.

Задачи курса:

- ознакомить с основными закономерностями, преимуществами и потерями, проявляющимися в процессе совместной работы
- выработать навыки активного слушания
- сформировать базовые навыки достижения взаимопонимания

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	Организация групповой работы	Назначение групп с точки зрения организаций и индивидов. Эффективность группы Общие проблемы групп и способы их преодоления. Команды и роли в них. Принятие решений в группах Работа в группах над способами устранения реальных проблем, снижающих эффективность работы групп. Групповая работа
2	Основы переговорного процесса	Анализ конкретных ситуаций и переговоров специально сформированных команд относительно вопросов в каждой ситуации

Подготовка к занятиям

- 1) Прочсть учебные пособия
- 2) Ответить на вопросы в письменной форме:
 - Опишите какую-либо Вашу рабочую ситуацию, связанную с групповой (командной) работой (совещание, планерка, заседание проектной команды и т.п.). Зафиксируйте конкретные проблемы Вашей команды в данной области.
 - Основываясь на идеях курса «Работа в группе», дайте подробные обоснованные рекомендации по устранению проблем, выделенных в вопросе 1.

Литература

- 1) Учебное пособие «Работа в команде»
- 2) Хрестоматия «Групповая работа»

Приложение 2
к программе «Мастер делового администрирования –
Master of Business Administration (MBA)»
по специализации «Производственные системы»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Экономические основы принятия управленческих решений»

Введение

Современный менеджер должен быть подкован и в вопросах чтения финансовой отчетности, и в планировании бюджетов, и в анализе экономической эффективности проектов. Собственники ждут от руководителей всех уровней своевременных решений, направленных на увеличение прибыли, и переложить ответственность за их экономическую составляющую на финансистов уже не удастся. Экономические знания помогают делать разумный выбор и в реальной жизни, позволяя, например, сравнить эффективность аренды автомобиля с его покупкой в кредит или по программе лизинга.

Базовые финансовые знания касаются, по меньшей мере двух блоков:

1. понимание понятий доходности, ликвидности и риска, а так же их взаимодействия;
2. понимание принципов формирования основных отчетов о финансовой деятельности предприятия.

Курс направлен на понимание основ экономики решений, принимаемых в рамках текущей и проектной деятельности на предприятии, развитие навыков экономического анализа и сравнения альтернатив, а так же на знакомство с рядом практических инструментов, способствующих экономической взвешенности принимаемых управленческих решений.

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	Основы финансового моделирования	Временная функция денег Будущая и текущая стоимости Ставка (WACC, ORR) Инвестиционный анализ Риски Кейс «Финансист» Кейс «Облигация» Кейс «Доходность» Кейс «Аннуитеты» Кейс «Филипп и Москва»
2	Основы учета и отчетности	Уровни учета Финансовые отчеты Структура баланса Отражение операций Движение денежных средств Кейс «Отчеты» Кейс «Баланс» Кейс «Финансовый рычаг»

Подготовка к занятиям

Необходимо:

1. Прочитать рекомендованную литературу.
2. Ознакомиться с содержанием рекомендованных электронных ресурсов.

Литература

Рекомендованная литература:

1. Гэри Бельски, Томас Гилович. Психологические ловушки денег. Почему умные люди не умеют управлять своими деньгами – и как это исправить. М.: Альпина Паблицерз, 2010. - 188 с.

Рекомендованные электронные ресурсы:

1. Журнал "Финансовый директор", рубрика "Оптимизация деятельности". <http://fd.ru/rubricator/44>
2. "Система Финансовый директор", раздел "Решения" <http://www.1fd.ru/#/solutions/?step=3>
3. Harvard Business Review Россия, раздел "Стратегия" <http://hbr-russia.ru/upravlenie/strategiya/>

Приложение 3
к программе «Мастер делового администрирования –
Master of Business Administration (MBA)»
по специализации «Производственные системы»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Стратегический маркетинг»

Введение

Основная цель курса - развитие маркетингового мышления – как приоритетное направление развития бизнеса. Клиентоцентричный подход и создание ценности, формирование маркетинга отношений, комплексный подход.

Обучение строится на изучении актуального и краткого материала по изучаемой маркетинговой теме, знакомстве с практическими кейсами из различных отраслей бизнеса. В качестве закрепления изученного материала выполняются групповые проекты в командах

Задачи курса состоят в обретении навыков построения и оптимизации маркетинговых стратегий, практической организации маркетинга, осуществления функций маркетинга в сфере товарной, коммуникационной, коммерческой политики, ценообразования.

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	Основы стратегического маркетинга.	Функции маркетинга. Стратегический и оперативный маркетинг. Маркетинговый аудит. Разработка нового продукта. Инновационные бизнес модели. Позиционирование. Брендинг и управление портфелем брендов. Ценообразование и сбытовая политика. Коммуникационная политика. Анализ эффективности маркетинга. Маркетинговое планирование.
2	Практикумы. Разбор кейсов.	Практикум - «Какова функции маркетинга в компании. Каков главный продукт маркетинга в компании» Разбор кейса «Концепция исследования для анализа новой услуги» Практикум - «Команды разрабатывают концепция маркетингового исследования для решения какой-либо актуальной задачи компании одного из участников команды» Разбор кейса «Инновационная бизнес-модель в авиаотрасли», «Смена КФУ в разных рыночных условиях для сети обувных магазинов» Практикум - «Команды разрабатывают уникальные ценностные предложения по каким-либо продуктам/услугам своей компании» Практикум – команды разрабатывают каким образом, используя маркетинговый контекст подачи цены можно

		<p>продавать дороже и зарабатывать больше прибыли Практикум – команды разрабатывают рекламную кампанию для бизнеса одного и участников команды Практикум – команды разрабатывают, каким образом эффективно и целесообразно реструктуризировать маркетинговую службу компании одного из участников команды, согласно всей изученной маркетинговой информации в рамках модуля</p>
--	--	---

Подготовка к занятиям

Необходимо:

1. Изучить указанную литературу по маркетингу. Задача минимум – иметь представление.
2. Изучить какая структура маркетинговой службы в тех компаниях где вы работаете (сколько сотрудников, какие функции выполняют, что сделают сами, что отдают на аутсорс, насколько большой маркетинговый бюджет, какая глубина планирования маркетинговой деятельности в компании)

Литература

Базовый учебник

1. Основы маркетинга. Ф. Котлер.

Дополнительная литература

2. Позиционирование: битва за умы. Д. Траут, Эл Райс.
3. Стратегия голубого океана. Ким Чан.
4. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. К. Франкенбергер, О. Гасман, М. Шик.
5. Построение бизнес-моделей. А. Остервальдер, И. Пинье.
6. Системный интернет-маркетинг. Инструкция по применению. Е. Шукалова.
7. Управление брендами. С. Старов.
8. Миграция ценности. А. Сливотски

Приложение 4
к программе «Мастер делового администрирования –
Master of Business Administration (MBA)»
по специализации «Производственные системы»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Управление продажами»

Введение

Целью изучения дисциплины «Управление продажами» является освоение теоретических знаний и овладение навыками разработки и выполнения стратегии управления продажами в компании

Задачи изучения дисциплины: освоение основ коммерческой деятельности; изучение методов организации и развития коммерческой деятельности; овладение методологией коммерческой деятельности на рынке товаров; овладение методами управления коммерческими процессами;

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	Управление продажами. Обзор принципов, технологий и инструментов.	Элементы и принципы системы продаж компании. Ценностное предложение компании. Система работы с Клиентами разного типа. Система Планов компании. Принципы и подходы к планированию. Годовой план продаж. 14 шагов к планированию. Как обеспечить системные изменения и улучшения в компании для обеспечения выполнения планов продаж. Базовые процедуры управления отделом продаж. Портфель инструментов коммерческого директора.
2	Практикумы. Разбор кейсов.	Этапы работы с клиентом. ПРРУВ. Стратегические цели. Дверигуд. План продаж. СПР. Задачи РОПа. Разбор кейсов студентов.

Подготовка к занятиям

Необходимо:

1. Изучить материалы по ссылкам:
http://stsprofi.tilda.ws/sales_system;
https://www.stsproject.ru/sales_channel;
https://www.stsproject.ru/control_panel

Литература

1. Клиенты на всю жизнь. Карл Сьюзер.
2. Сотрудники на всю жизнь. Лорейн Грабс - Уэст.
3. Маркетинг услуг. Кристофер Лавлок.

4. Сервис, который приносит прибыль. Ричард Оуэн.
5. Ключевые показатели менеджмента. Кларк Оулш.
6. Почему Вы. Анна Трусина.
7. Маркетинг без бюджета. Игорь Манн.
8. Кризис – Лучшее время для роста. Игорь Качалов.
9. Планирование продаж с точностью 90% и выше. Игорь Качалов.
10. Номер 1. Игорь Манн.
11. Управление продажами. Радмило Лукич.
12. Построение отдела продаж. Константин Бакшт.
13. Система дистрибуции. Татьяна Сорокина.
14. Охота на покупателя. Александр Александр Деревницкий.
15. Основы менеджмента. Мескон, Альберт, Хедоурин.
16. Мотивация на 100%. Светлана Иванова.
17. Искусство подбора персонала. Светлана Иванова.
18. Тайм драйвер. Глеб Архангельский.
19. Мастер звонка. Евгений Жигилий.
20. Как работать в рабочее время. Сергей Бехтерев

Приложение 5
к программе «Мастер делового администрирования –
Master of Business Administration (MBA)»
по специализации «Производственные системы»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Менеджмент организацией»

Введение

Организация и управление предприятием — любая производственная и управленческая система, которая состоит из подразделений на должностных лиц. Между всеми должностными лицами существуют отношения — экономические, социальные и психологические.

Организационное структурное управление предприятием – это упорядоченная совокупность подразделений и организационных отношений между ними, т.е. форма разделения труда по управлению предприятиями. Каждое подразделение делится на процессы управления. В связи с тем, что работа предприятия разделяется на составляющие части и каждая часть выполняется различными работниками. Деятельность по координации работы других людей составляет сущность управления. Для того, чтобы предприятие действовало успешно, управленческая работа должна четко отделяться от неуправленческой.

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	Менеджер и организация	Введение в менеджмент -Обсуждение 5-ти новшеств в вашем менеджменте -Введение в менеджмент организации Организация и менеджер -Разбор эпизода из к/ф «Форд: человек и машина» -Тест -Деловая организация, как открытая система -Менеджер, как собственник процесса Менеджмент 3.0 -Концепция Менеджмент 3.0 -Разбор кейса «Дмитрий Морозов» -Групповая работа
2	Научение и мотивация	Научение поведению в организации. - Разбор кейса «Петр Груздев» - Рассмотрение вопросов «Научение поведению в организации» Мотивация деятельности и стимулирования работника. - Разбор эпизода из к/ф «Премия» - Рассмотрение вопросов «Мотивация деятельности и стимулирование работника»
3	Лидерство для изменений	Власть и лидерство в организации - Обсуждение практикующего упражнения «Положение на заводе» -Власть и влияние в организации -Лидерство в организации Организационные изменения и организационная культура - Обсуждение кейса «Инлэнд Стил Индастриз» - Управление организационными изменениями в компании

		- Обсуждение кейса «Группа «Орёл» и видео эпизода из к/ф «Энтузиаст» - Управление организационной культурой в компании
--	--	---

Подготовка к занятиям

- 1) Читать учебник - О.С. Виханский, А.И. Наумов. МЕНЕДЖМЕНТ. 6-е изд., Магистр. ИНФРА-М, 2014, сс. 165-180, 431-501
- 2) Подготовиться к обсуждению кейса «Дмитрий Морозов», «Петр Груздев», «Индэнд Стил Индастриз», «Группа Орел» в рамках вложенного плана анализа кейса и выполнить тесты
- 3) Прочитать статьи

Учебные материалы:

1. О.С. Виханский, А.И. Наумов. МЕНЕДЖМЕНТ. 6-е изд., Магистр. ИНФРА-М, 2014
2. Ашкеназ - Скрытая сторона совещаний
3. Гройсберг - Разговаривайте, чтобы управлять
4. Гулстон - Как слушать, чтобы влиять
5. Детерт - Четыре мифа о молчании
6. Карасюк - Мирные переговоры
7. Карни - Диалоги - кто лучше соврёт
8. Ашкеназ - Хорошим руководителям нужен конфликт
9. Базаров -Управленческие команды и их формирование
10. Дэви - Конфликт с человеческим лицом
11. МакКоннан - Намордник для конфликта
12. Уззи - Сделать врагов друзьями
13. Халворсон - Хотите победить или не проиграть
14. Дракер - О менеджменте XXI века
15. Хемел - Менеджмент 2.0
16. Кушелевич и Филонович - Модели жизненных циклов организаций
17. Дракер - Кодекс эффективного руководителя

Приложение 6
к программе «Мастер делового администрирования –
Master of Business Administration (MBA)»
по специализации «Производственные системы»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Организация как система»

Введение

Программа курса базируется на концепции системного подхода к пониманию природы организации, источников ее эффективности и конкурентоспособности. В центре курса - изменение доминирующих принципов обеспечения эффективности в результате эволюции способов производства товаров и услуг на стыке индустриальной и пост- индустриальной эпохи.

Основные задачи курса:

- углубление понимания закономерностей развития общества, определяющих необходимость перехода к более совершенным, сложным и эффективным методам производства и управления;
- развитие целостного взгляда на организацию и ее социально-экономическое окружение;
- знакомство с методологическими принципами обеспечения эффективного производства в рамках индустриальной и постиндустриальной экономики;
- структурирование концепции эффективности, определение понятий социальной, стратегической и операционной эффективности;
- понимание цели, принципов построения и эволюции организационных механизмов управления операционной эффективностью («производственных систем»).

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	Системный подход к организации	Симптомы коробочного мышления: организационная схема компании Модель организации как открытой системы Кейс «Бенихана»
2	Принципы обеспечения эффективности организации	Структура понятия эффективности Потенциал прибыльности и конкурентоспособности Треугольник операционной эффективности Индекс турбулентности среды бизнеса

Подготовка к занятиям

Необходимо:

1. Прочитать обе статьи и книгу «Организация как система: принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга».
2. Прочитать кейс «Бенихана» и статью «Фундаментальные основы процесса»
3. Письменно для себя ответить на вопрос «Что, на Ваш взгляд, определяет успех ресторана «Бенихана», почему?»

Литература

Статьи: «Новый мировой порядок», «Фундаментальные основы процесса».
Книга: Генри Нив, Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. Москва, Альпина Бизнес Букс, 2007.

Дополнительная литература:
Э. Тоффлер, Шок будущего, АСТ 2008.

Приложение 7
к программе «Мастер делового администрирования –
Master of Business Administration (MBA)»
по специализации «Производственные системы»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Стратегический менеджмент процессов»

Введение

В основе курса развитие и закрепление компетенции системного видения организации при решении задач диагностики и принятия управленческих решений. Указанная компетенция важна для всех членов организации, но она жизненно необходима для руководителей и ведущих специалистов, которые несут ответственность за проектирование организации как целого, за оптимизацию взаимодействия всех организационных подсистем.

Основные задачи курса:

- Знакомство с системной моделью организации, представляющей совокупность системных факторов, проектирование и управление которыми входит в исключительную сферу ответственности руководителей (модель 9 групп системных факторов – 9ГСФ);
- Развитие и закрепление навыков использования модели 9ГСФ для решения задач диагностики организационных проблем и проектирования комплексных управленческих решений с учетом взаимодействия различных организационных компонентов;
- Знакомство с набором инструментов и методик, обеспечивающих подчинение структурных решений на уровне организации в целом, кросс-функциональных процессов и ключевых рабочих мест стратегическим приоритетам

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	Стратегический менеджмент процессов	Системная модель организации Использование системной модели для решения задач диагностики организационных проблем и проектирования комплексных управленческих решений с учетом взаимодействия различных организационных компонентов Инструменты и методики, обеспечивающие подчинение структурных решений на уровне организации в целом, кросс-функциональных процессов и ключевых рабочих мест стратегическим приоритетам
2	Оптимизация бизнес-процессов в офисе	Разбор примеров оптимизации бизнес процессов Модели оптимизации в офисе Практическое задание «Развернутые потоковые диаграммы»

Подготовка к занятиям

Прочсть материалы и сформулировать по 2 вопроса по каждому:

1. Статья Д. Говарда «Подход к улучшению управленческой деятельности»
2. 3 глава книги «Мышление стратега – искусство бизнеса по-японски» (автор Кеничи Омае).
3. Кейс «Фирма «Компьютек».

Учебные материалы курса

Основная книга:

Генри Нив. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса
Эдвардса Деминга. – М.: Альпина Бизнес Букс.

Дополнительная литература:

- Кеничи Омае. Мышление стратега – искусство бизнеса по-японски. – М.: Альпина бизнес Букс.
- Книга: Э.Тофлер, Шок будущего, АСТ 2008.
- Книга: М. Имаи, Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. Москва, Альпина Бизнес Букс, Приоритет, 2005.
- <http://deming.ru/>

Приложение 8
к программе «Мастер делового администрирования –
Master of Business Administration (MBA)»
по специализации «Производственные системы»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Процесный менеджмент»

Введение

В основе курса – ознакомление студентов с базовой методологией повышения операционной эффективности – процессным менеджментом.

Основные задачи процессного менеджмента:

- идентификации и определения процессов как объектов управления для менеджмента всех уровней;
- задание требований к эффективности процессов и характеризующих их показателей;
- анализа возможностей процессов удовлетворять предъявляемым требованиям;
- создание системы обеспечения требуемого уровня качества и эффективности процессов;
- мониторинг функционирования процессов, выработка рациональной управленческой реакции на нестабильность процесса и возникающие отклонения от установленных требований.

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	Основы процессного менеджмента	Основы процессного менеджмента (три уровня описания устройства организации, принцип Дж. Джурана, два ключевых направления повышения операционной эффективности, пять ключевых групп технологий, определяющих операционную эффективность) Концепция процессного менеджмента (Цепная реакция Деминга, организационные схемы, функциональные процессы) Групповые задания: -Определение Результата процесса -Выделение функциональных процессов
2	Технологии процессного менеджмента	Трилогия Дж. Джурана, алгоритмы управления эффективностью, планирование качества процессов, треугольник операционной эффективности Групповые задания: -Оценка состояния процесса

Основные книги:

Генри Нив. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. – М.: Альпина Бизнес Букс.

Андерсен Бьерн. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования. – М.: РИА «Стандарты и качество».

Вспомогательные материалы.

Сборник учебных материалов по системному подходу к управлению и процессному менеджменту для начинающих. - Библиотека Британской Ассоциации Деминга.
http://deming.ru/TeorUpr/The_Quality_Collection.htm

Приложение 9
к программе «Мастер делового администрирования –
Master of Business Administration (MBA)»
по специализации «Производственные системы»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Управление персоналом»

Введение

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	Стратегическое управление персоналом	Стратегия управления человеческими ресурсами. Общий обзор основных функций отдела HR. Позиционирование отдела HR, его ценность для бизнеса. Сегментация позиций (jobs) по методологии компании Corning. Инструменты управления персоналом (управление мотивацией, оценка деятельности работника, вознаграждения)
2	Психологические типы и межличностное взаимодействие	Теория психотипов Карла Юнга Определение психотипов Майерс-Бриггс и особенности работы с ним Особенности взаимодействия с представителями различных психотипов Когнитивный процесс и «модель Z»

Подготовка к занятиям

- 1) Пройти тест MBTI <http://mbti.on.ufanet.ru/index-3.html>
- 2) Прочитать учебные пособия
- 3) Ответить на вопросы в письменной форме:
 - Опишите какую-либо Вашу рабочую ситуацию, связанную с групповой (командной) работой (совещание, планерка, заседание проектной команды и т.п.). Зафиксируйте конкретные проблемы Вашей команды в данной области.
 - Основываясь на идеях курса «Работа в группе», дайте подробные обоснованные рекомендации по устранению проблем, выделенных в вопросе 1.

Литература

- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Питер, 2008.
Бирман Л. А. Управление человеческими ресурсами. Издательство "Дело", 2018.
Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Мастерство, 2005.
Веснин В.Р. Управление персоналом: Теория и практика: ТК Велби Проспект, 2008.
Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами Перевод с английского под редакцией Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. Москва, 2003
Дудин М.Н., Лясников Н.В., Сенин А.С., Сепиашвили Е. Н., Сидоренко В.Н., Толмачев О.М. Управление человеческими ресурсами. Издательство «Элит», 2016.
Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами. Москва, 2013
Зайцева Т.В. Управление персоналом: Инфра-М; 2008.
Борисова Е. Управление персоналом для современных руководителей. СПб: Питер, 2007

Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. Альпина Бизнес Букс, 2007.

Коул, Джеральд. Управление персоналом в современных организациях. Вершина, 2004.

Кочиева Т.Б., Новиков Д.А. Базовые системы стимулирования. Апостроф, 2000.

Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. Финансы и статистика, 2001.

Мартин П., Ричи Ш. Управление мотивацией. ЮНИТИ, 2004.

Новиков Д.А. Стимулирование в организационных системах. Синтег, 2003.

Саломатин Н.А., Румянцева З.П., Поршнева А.Г. Управление организацией. Инфра-М, 2003.

Самоукина. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах, Вершина, 2008

Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. Добрая книга, 2006

Книги серии Harvard Business Review издательства Альпина Букс

Как найти и удержать лучших сотрудников

Управление персоналом

Системы оплаты труда

Приложение 10
к программе «Мастер делового администрирования –
Master of Business Administration (MBA)»
по специализации «Производственные системы»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Профессиональные навыки менеджера»

Введение

Курс рассказывает о необходимых и полезных для менеджера навыках и умениях. Описание управленческих методик чётко привязано к конкретным практическим задачам и проблемам, возникающим у менеджеров в ежедневной работе: при подготовке и проведении совещаний, переговоров, презентаций. Курс просто и ясно излагает проверенные на практике идеи, приводит много примеров из деятельности российских и международных руководителей и менеджеров.

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	Принципы подготовки презентаций	Анализ структуры и ожиданий аудитории Определение формата и сценария презентации Основа создания презентации Работа с текстом и таблицами Использованием изображений, графиков, диаграмм Анимация и мультимедиа
2	Структура публичного выступления	Части выступления Распределение информации в течение выступления Выделение ключевых сообщений Работа со временем Практические упражнения

Подготовка к занятиям

Необходимо прочитать книгу.

Литература

Книга: А. Каптерев «Мастерство презентации»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Комплексный подход к решению проблем»

Введение

Метод решения проблем является фундаментальной концепцией LEAN. Методология помогает идентифицировать симптомы, проблемы и коренные причины; определить и ранжировать контрмеры, а также обеспечить их устойчивость.

Целью занятия по методу решения проблем является обучение структурированному подходу, направленному на:

- Описание проблемы
- Поиск коренных причин
- Определение контрмер
- Поддержание результата

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	ТРИЗ	Постановка и практика решения нетривиальных задач
2	Разбор кейса JIMBO	Идентификация проблем и коренных причин конкретной ситуации по кейсу «JIMDO» Определение и ранжирование контрмер, а также обеспечение их устойчивости для участников кейса «JIMBO»

Литература

Книги для углубленного самостоятельного изучения:

1. *Баркер Дж.* Парадигмы мышления. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
2. *Гараедаги Д.* Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. Минск: Гревцов Паблишер, 2007.
3. *Гиус Ари де.* Живая компания. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004.
4. *Капра Ф.* Паутина жизни. Новое научное понимание живых систем. К.: «София»; М.: Издательский дом «София», 2003.
5. *Капра Ф.* Скрытые связи. М.: Издательский дом «София», 2004.
6. *Ксенчук Е. В.* Системное мышление. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2011.
7. *О'Коннор Д., Макдермотт И.* Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
8. *Медоуз Д.* Азбука системного мышления. М.: БИНОМ, 2011.
9. *Скотт Дж.* Благими намерениями государства. М.: Университетская книга, 2005.

Полезные интернет – ресурсы:

- <http://www.deming.nm.ru/>
- <http://www.empatika.com/blog/>
- <http://www.systems-thinking.org/>

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Обучение на рабочем месте»

Введение

Главное на предприятии – это люди. Да, на словах мы согласны с этой аксиомой менеджмента. Но какие выводы следуют из этого утверждения?

Одна из проблем российских предприятий – недостаточная подготовленность к работе рядовых сотрудников. Следствие этого – низкая производительность труда, часто невысокое качество продукции. Если пытаться разбираться с этой проблемой, то выясняется следующее. Работой рядовых сотрудников управляют линейные руководители низового уровня: начальники цехов, смен, участков, мастера, бригадиры. Чаще всего ими становятся рядовые сотрудники, работающие на станках и оборудовании лучше других.

Но как только рядовой сотрудник стал начальником, характер его работы кардинально изменился. Он стал руководить другими людьми. Однако руководить людьми – намного сложнее, чем справляться со станками, оборудованием, технологическими процессами. Готовы ли к этому руководители нижнего звена? Учат ли их этому? Как правило – нет. К сожалению, их недостаточное умение управлять рядовыми сотрудниками часто не осознается ни ими самими, ни топ-менеджментом предприятия.

Цель курса «Обучение на рабочем месте» - научить руководителей нижнего звена трем важнейшим умениям:

- Умению обучать сотрудников непосредственно на рабочих местах
- Умению совершенствовать выполняемую сотрудниками работу
- Умению решать проблемы сотрудников, выстраивать с подчиненными продуктивные рабочие отношения

Основой курса является легендарная американская программа Training Within Industry, TWI. В 1940 году, в начале второй мировой войны американские предприятия столкнулись с двумя проблемами: резким увеличением госзаказов на продукцию военного назначения и значительным сокращением квалифицированной рабочей силы из-за призыва мужчин в армию. Ответом на этот вызов стало создание государственной Службы TWI, задача которой была сформулирована так: «Помочь промышленности справиться с требованиями к рабочей силе при помощи обучения на предприятии для наилучшего использования навыков каждого рабочего, способствуя, таким образом, удовлетворению военных требований». Программа TWI была нацелена на массовое обучение руководителей нижнего звена трем перечисленным выше умениям и состояла соответственно из трех основных блоков:

- Рабочий инструктаж
- Методы работы
- Рабочие отношения

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	Программа Training Within Industry: история, философия, уроки	Появление и задачи Программы Содержание Программы, организация учебного процесса Результаты Программы в США и Японии Философия TWI <ul style="list-style-type: none">• Руководитель нижнего звена - главный на производстве• Обучение - через деятельность• Хорошее обучение возможно только внутри производства• Вовлечение и ответственность руководителя предприятия – обязательное условие• Инструктор, работа и работник – три основных фактора эффективности производства• Работа может быть разделена на этапы, лишь небольшая доля которых критически важна и сложна
2	Модули обучения на рабочем месте	Модуль «Рабочий инструктаж» Модуль «Методы работы» Модуль «Рабочие отношения»

Подготовка к занятиям

Необходимо прочитать статью «TWI: происхождение японского менеджмента и кайдзен».

Литература

1. Хантцингер Дж. Корни Lean. TWI: происхождение японского менеджмента и кайдзен.
2. P.Graupp and R. J. Wrona. The TWI Workbook. Essential Skills for Supervisors.
3. [The Training Within Industry Report 1940 - 1945.](#)

Приложение 13
к программе «Мастер делового администрирования –
Master of Business Administration (MBA)»
по специализации «Производственные системы»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Управление эффективностью потока»

Введение

Курс «Управление эффективностью потока» знакомит методами внедрения и поддержания системы менеджмента качества на современном предприятии, с учетом требований международных и национальных стандартов.

Теоретическая база изложена в учебных материалах, специально предназначенных для слушателей курса «Управление качеством». Основными видами занятий при изучении данного курса являются практические занятия, практикумы, на которых у слушателей интенсивно формируются умения и навыки.

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	Среда и методология качества	Управление эффективностью в динамичной и неопределенной среде Показатели качества Принципы формирования культуры качества Технология Хошин и Цикл непрерывного научения
2	Многономенклатурное производство	Типы организации производства, типы системы запуска в производство, характеристика многономенклатурного производства, основные направления работы, формирование оптимального потока, актуализация норм, запуск в производство, производственный контроль, статус формирования потоков образцов в многономенклатурном производстве

Подготовка к занятиям

Необходимо прочитать статьи и книги.

Литература

1. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник для ВУЗов. М.: ИНФРА-М, 2002
2. Боков В.А., Гаяев В.И. Проблема «качество»// Стандарты и качество. 1996. № 8. С. 49-51.
3. Внутренний аудит. Серия «Все о качестве. Отечественные разработки». Вып. 2. 2002. М.: НТК «Трек», 2001. 32 с.

Жарнецки Х., Схроев Б., Адаме М., Спэн М. Непрерывное улучшение процессов на этапе, когда это имеет особое значение// Стандарты и качество. 2000. № 3. С. 79-83

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Системные преобразования организации»

Введение

В основе курса – развитие и закрепление компетенции системного видения процессов в организации при решении задач диагностики и принятия управленческих решений. Указанная компетенция важна для всех членов организации, но она также жизненно необходима для руководителей и ведущих специалистов, которые несут ответственность за проектирование организации как целого, за оптимизацию взаимодействия всех организационных подсистем

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	Основные стратегии организационных изменений.	Разбор примеров оптимизации бизнес процессов. Модели оптимизации в офисе. Практическое задание «Развернутые потоковые диаграммы»
2	Деловая игра «Управление производством»	Основные концепции и методиками операционной эффективности

Подготовка к занятиям:

Вопросы к статье:

1. В чем «секрет» успеха компании Toyota?
2. Почему другие автомобилестроительные компании не могут повторить успеха Toyota?

Вопросы к кейсу ТТМС:

1. Каковы последствия простоя сборочной линии и сверхурочной работы для Тойоты? Насколько велика эта проблема для компании?
2. Что Дуг Фризен знает о проблеме с сиденьями: симптомы, причины...? Пожалуйста, определите все данные, которые у него есть.

Вопросы к кейсу Джек Смит:

3. Из чего должна состоять «программа ориентации» Джека на новом месте работы?
4. Что он должен делать, с кем, и где?
5. В чем смысл первых заданий, которые вы бы ему дали

Литература

По ходу курса рекомендуется прочесть бизнес-роман «Сиртаки по-японски. О производственной системе Тойоты и не только» (автор Паскаль Деннис). Особенно полезно будет прочитать его к занятию, на котором будет разбираться кейс *Toyota Motor*

Manufacturing Co. Для дальнейшего самостоятельного изучения рекомендуются книги издательства ИКСИ:

- Производственная система Тойоты (автор Тайити Оно)
- Сломай стереотип! (Сергей Филиппов и др.)
- Догнать зайца (Паскаль Деннис)
- Система менеджмента Тойоты (автор Ясухиро Монден)
- BOSS: бесподобный или бесполезный (автор Рэй Иммельман)
- 5S для офиса: как организовать эффективное рабочее место. И другие книги серии «Производство без потерь».

Приложение 15
к программе «Мастер делового администрирования –
Master of Business Administration (MBA)»
по специализации «Производственные системы»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Ситуационное руководство»

Введение

Курс включает несколько модулей, связанных единой идеей последовательных этапов проведения изменений. Задача – определение или развитие личных навыков, связанных с человеческим аспектом проведения менеджером изменений в компании.

Объектом изменений в организации являются работники. Менеджер при этом является субъектом, оказывающим воздействие на работников с целью изменения организации.

В курсе будут рассматриваться профессиональные качества и умения менеджера, которые он использует для воздействия на подчиненных, проводя тем самым изменения в организации. Их определение, оценка текущего состояния и пути развития – в центре внимания учебного курса

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	Коммуникация как базовый инструмент руководителя.	Рефлексия, самоанализ. Типичные последствия некачественной коммуникации (игровое упражнение).
2	Стили руководства лучших руководителей	Понятие рабочей зрелости сотрудников и способы ее развития. Типичные ошибки руководителей при выборе стилей руководства. Определение размера задач для разных уровней рабочей зрелости под типичные виды работ в компании (групповая работа). Практика разрешения ситуаций с сотрудниками разных уровней рабочей зрелости (решение кейсов). Делегирование как стиль управления. Формы и правила постановки задач. (Практика в парах) Взаимосвязь контроля (глубины, регулярности, формы) с уровнем рабочей зрелости сотрудника.

Подготовка к занятиям

Литература

Приложение 16
к программе «Мастер делового администрирования –
Master of Business Administration (MBA)»
по специализации «Производственные системы»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Управление изменениями»

Введение

Курс посвящен изучению процесса и динамики управления организационными изменениями:

- Основные методологические подходы к управлению изменениями (Левин, Коттер, модель АДКАР).
- Основные риски реализации управленческих и организационных изменений.
- Ключевые области проблем на пути успешной реализации изменений.
- «Человеческий фактор» в управлении изменениями.
- Сопротивление изменениям, преодоление сопротивления изменениям.
- Уроки компаний, которые успешно реализовали организационные изменения.

Формируемые компетенции:

- умение планировать процесс организационных изменений;
- умение идентифицировать ситуации, требующие изменений;
- умение диагностировать движущие силы изменений и интересы сторон в процессе организационных изменений;
- умение оценивать возможные риски, связанные с процессом изменений;
- способность ориентироваться в различных организационных стратегиях управления изменениями

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	Процесс и динамика управления организационными изменениями	<ul style="list-style-type: none">• Основные методологические подходы к управлению изменениями (Левин, Коттер, модель АДКАР).• Основные риски реализации управленческих и организационных изменений.• Ключевые области проблем на пути успешной реализации изменений.• «Человеческий фактор» в управлении изменениями.• Сопротивление изменениям, преодоление сопротивления изменениям.• Уроки компаний, которые успешно реализовали организационные изменения
2	Симуляция Change Pro	<i>Групповая онлайн симуляция «Внедрение программы Шесть Сигм»</i>

Подготовка к занятиям

Необходимо изучить до начала курса:

1. Кейс British Broadcasting Corporation.
2. Коттер, Коэн «Суть перемен_кратко» или Коттер, Коэн «Суть перемен» (getAbstract).
3. Инструкция к компьютерной симуляции Change Pro.

Литература:

1. HBR-Россия «Трансформация со скрипом»
2. HBR «Moments of Thruth»
3. Ли Якокка «Карьера менеджера»
4. Ричард Брэнсон «Теряя невинность»
5. И.Адизес «Управляя изменениями»
6. П.Сенге «Пятая дисциплина»
7. П.Сенге «Танец перемен»
8. Дж.Коттер «Впереди перемен»
9. Дж.Коттер, Д.Коэн «Суть перемен»
10. М. Корсакова «Менеджер перемен»
11. И. Канеман «Думай медленно, решай быстро»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Системное мышление»

Введение

Управленческие технологии вторичны по отношению к мышлению руководителя. То, как человек видит мир, окружающих людей, свое предприятие, и то, как он принимает решения, определяет результаты, лежащие в сфере его ответственности и контроля.

Принятие решений – основа умственной деятельности. Способность решать деловые и управленческие проблемы - ключевая компетенция любого руководителя, которой уделяется явно недостаточное внимание.

По мере развития цивилизации цена решений в управлении и бизнесе растет. Насколько хорошо мы владем основным и единственным инструментом принятия решений – собственным мышлением?

Знаем ли мы особенности, механизмы и ограничения нашего интеллекта? Человек демонстрирует удивительную способность не замечать несовершенство своего мышления. Сверхуверенность индивида в правильности именно его оценок, мнений и решений превосходит все разумные границы. Как правило, мы не осознаем той субъективной картины мира, тех внутренних координат, в которых наша биологическая природа заставляет нас видеть реальность.

Владем ли мы системной методологией – основой рассмотрения живых объектов любой природы? Знаем ли мы базовые мыслительные «системы координат», в которых наиболее рационально и эффективно рассматривать предприятия и бизнес? Окружающий нас социальный мир мы часто воспринимаем в контексте механистического мировоззрения. Однако метафора организации как жесткой вертикальной иерархической структуры безнадежно устарела. Таким представлениям есть альтернатива – рассмотрение организаций, в которых мы живем и работаем, как систем.

Общий план занятий

№	Тема занятия	Содержание темы
1	Основные понятия о мышлении	Субъективность мышления Как мы воспринимаем окружающий мир? Насколько наше представление о внешних объектах соответствует этим объектам? Привносим ли мы что-то от себя, воспринимая то, что нас окружает? Ошибки мышления В принятии решений мы далеко не боги и не цари природы. Ограниченные возможности нашего интеллекта удивительным образом сочетаются с практически безграничной самоуверенностью. Это подтверждается наличием многочисленных типичных ошибок мышления.
2	Парадигма мышления	Парадигмы мышления Как глаз видит все вокруг, но не может видеть себя, так

		<p>мы не замечаем главное в мышлении: нашу базовую систему координат, в которой только и возможно, как на сетчатке глаза, отражать внешний мир. Эффективность наших решений и взаимодействий определяется среди прочего тем, в каких внутренних «координатах», в какой парадигме мы видим реальность.</p> <p>Определение системы Система – очень широкое и многозначное понятие. В данном курсе под системой понимается группа активных взаимодействующих элементов.</p> <p>Основные элементы системной методологии Системная методология – способ рассмотрения окружающей реальности, в основе которого лежит представление об объектах как системах. Это совокупность принципов, правил и моделей, создающая необходимый внутренний контекст для продуктивной работы с объектами системной природы.</p>
--	--	---

Подготовка к занятиям

1. Решить следующие задачи:

Задача 1. Я езжу на работу на машине. Больше половины моего пути пролегает по сильно загруженной улице. Улицу реконструировали и сделали в два раза шире. Но среднее время на дорогу от дома до работы у меня выросло! Как такое может быть?

Задача 2. Пловец потерял под мостом фляжку, но заметил это только через 3 минуты. Повернув назад, он догнал фляжку в 100 метрах от моста. Определите скорость течения реки.

Задача 3. Сын отца профессора поспорил с отцом сына профессора. Профессор в споре не участвовал. Кто с кем спорил?

2. Прочсть Главу 6 книги: Е. В. Ксенчук. Системное мышление:

<http://ksenchuk.ru/book/>

Литература

Книги для углубленного самостоятельного изучения:

1. Баркер Дж. Парадигмы мышления. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
2. Гараедаги Д. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. Минск: Гревцов Паблишер, 2007.
3. Гиус Ари де. Живая компания. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004.
4. Капра Ф. Паутина жизни. Новое научное понимание живых систем. К.: «София»; М.: Издательский дом «София», 2003.
5. Капра Ф. Скрытые связи. М.: Издательский дом «София», 2004.
6. Ксенчук Е. В. Системное мышление. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2011.
7. О'Коннор Д., Макдермотт И. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
8. Медоуз Д. Азбука системного мышления. М.: БИНОМ, 2011.
9. Скотт Дж. Благими намерениями государства. М.: Университетская книга, 2005.

Полезные интернет – ресурсы:

<http://www.deming.nm.ru/>

<http://www.empatika.com/blog/>

<http://www.systems-thinking.org/>

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Курс «Управление корпоративной культурой»

Введение

До недавнего прошлого, менеджер создавал структуры, координировал и контролировал деятельность подчиненных, разрабатывал мотивационные схемы. Теперь он начинает создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, фольклор, церемонии, т.е. через организационную культуру. Организационную культуру можно метафорически охарактеризовать как "клей", удерживающий сотрудников вместе. Это разделяемая персоналом компании философия, идеология, ценности, нормы, которые связывают организацию в единое целое и направляют деятельность сотрудников и групп на воплощение миссии, видения и целей организации. Способность создавать культуру и управлять ею - основное качество руководителя современной организации.

Каждая компания, любой численности, формы собственности, длительности существования обладает своей уникальной корпоративной культурой, даже если никто не занимается целенаправленным ее развитием и управлением. Корпоративная культура превращается в средство управления стратегической важности.

Общий план занятий

№	Тема занятия	Материалы для подготовки
1	Управление изменениями корпоративной культуры	Факторы изменения организационной культуры Методы изменения организационной культуры Взаимодействие изменений поведения и культуры
2	Корпоративное поведение и управление конфликтами	Принципы корпоративного поведения Влияние конфликта на культуру Структурные методы управления конфликтными ситуациями

Подготовка к занятиям

Необходимо прочитать статьи и книги.

Литература

1. Питере Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. / Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. сл. Л.И.Евченко. — М.: Прогресс, 1998. — 297 с.
2. Ермошкин, А. Организация как культурный феномен // Журнал управления компанией - 2006. - №2. С. 16.
3. Спивак, В. А. Корпоративная культура. Теория и практика. — СПб.: Питер, 2001 — 546 с.
4. Мясоедов, С. П. Управление организацией в России: кросс-культурный аспект // Бизнес-образование. — 2000. — №1(8).