

**УТВЕРЖДЕНО**

ПРИКАЗ №01/У-24 от 10.01.2024г.

Директор ООО «Лин Вектор»

  
М.Ф. Хусаинов

## **ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Дополнительная профессиональная образовательная программа

Программа повышения квалификации

**«Управленческие инструменты мастера»**

**Форма обучения:** очная

**Срок обучения:** 40 часов

Набережные Челны, 2024

## Содержание

<b>1. Пояснительная записка.</b>	<b>стр. 3</b>
1.1. Нормативно-правовое основание разработки программы.	стр. 3
1.2. Область применения программы.	стр. 3
1.3. Цель и планируемые результаты обучения.	стр. 4
<b>2. Общая характеристика программы</b>	<b>стр. 4</b>
2.1. Нормативный срок освоения программы	стр. 4
2.2. Материально-техническое обеспечение	стр. 5
2.3. Оценка качества освоения программы	стр. 5
2.4. Сведения о педагогических кадрах	стр. 6
<b>3. Учебный план программы</b>	<b>стр. 7</b>
<b>4. Рабочая программа</b>	<b>стр. 8</b>
<b>5. Информационное и учебно-методическое обеспечение</b>	<b>стр. 12</b>
<b>6. Оценочные материалы</b>	<b>стр. 14</b>
<b>7. Согласование программы</b>	<b>стр. 15</b>

## **1. Пояснительная записка.**

### **1.1. Нормативно-правовые основания разработки программы.**

Дополнительная профессиональная образовательная программа (далее ДПОП) повышения квалификации Общества с ограниченной ответственностью «Лин Вектор» «Управленческие инструменты мастера» разработана на основании:

- Федерального закона от 29.12.2012 г., №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»,
- Приказа Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам",
- Письма Министерства образования и науки РФ от 30.03.2015 г., №АК-821/06 «О направлении методических рекомендаций по итоговой аттестации слушателей»,
- Письма Министерства образования и науки РФ от 09.10.2013 г. N 06-735 "О дополнительном профессиональном образовании".

### **1.2. Область применения программы.**

Программа предназначена для лиц, имеющих высшее и среднее профессиональное образование, и направлена на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности, социальной среды и рынка труда.

Программа повышения квалификации направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Программа направлена на повышение профессиональных компетенций руководителей всех уровней управления и специалистов, занимающихся внедрением инструментов Бережливого производства и повышения операционной эффективности компании. Слушатели должны уверенно пользоваться ПК и программами Microsoft Office, иметь навыки работы с разного рода информацией, уметь анализировать ее, делать выводы.

### **1.3. Цель, планируемые результаты обучения.**

*Цель образовательной программы:*

- формирование управленческих и коммуникативных навыков.
- получение знаний о способах, приемах, технологиях мотивации сотрудников.
- формирование навыков вовлечения персонала в процесс улучшений.

*В результате освоения образовательной программы обучающийся должен знать:*

- инструменты мотивации персонала
- инструменты решения проблем
- как предоставлять корректирующую и поддерживающую обратную связь
- контур взаимодействия линейного руководителя с внутренними и внешними участниками процессов

*В результате освоения образовательной программы обучающийся должен уметь:*

- формировать стенд визуального управления эффективностью
- планировать и проводить диалог по эффективности
- выбирать операции для совершенствования
- выбирать и использовать инструменты анализа и улучшения операций
- применять инструменты решения проблем
- решать одну из приоритетных проблем

*Образовательная программа включает в себя: учебный план, рабочую программу, формы контроля и другие материалы, обеспечивающие реализацию соответствующей образовательной технологии.*

## **2. Общая характеристика образовательной программы.**

### **2.1. Нормативный срок освоения программы.**

Программа повышения квалификации «Управленческие инструменты мастера» осуществляется по очной форме обучения с полным отрывом от работы, период обучения составляет 40 академических часов на протяжении 5-и дней.

Теоретическая часть совмещается с практическими заданиями на протяжении всего периода обучения. Практическая часть представляет собой выполнение групповых практических заданий и открытых дискуссий. В конце обучения проводится контроль полученных знаний в виде тестирования. По итогам успешного освоения образовательной программы выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

## **2.2. Материально-техническое обеспечение.**

Помещение оснащено необходимым оборудованием и предметами мебели, а именно:

- комплект ученической мебели на 25 посадочных мест;
- комплект учительской мебели на одно посадочное место;
- доска-флипчарт магнитно-маркерная 70×100 см, передвижная, на роликах;
- Проектор
- Ноутбук для преподавателя
- Жесткий диск
- Видеокамера
- Фотокамера
- Многофункциональное устройство (черно-белый, цветной)
- Ламинатор
- Брошюратор
- Указка-презентер
- Аудиоколонка
- Электронно-библиотечная система «База знаний»
- Учебные издания.

Каждый обучающийся, в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным раздаточным материалом, доступом к библиотечному фонду, укомплектованному печатными и электронными учебными изданиями.

## **2.3. Оценка качества освоения образовательной программы.**

Оценка качества освоения образовательной программы повышения дополнительного профессионального образования прописана в Положении «Об итоговой аттестации обучающихся в ООО «Лин Вектор».

Тестирование по итогам обучения проводится на основе набора тестовых вопросов с вариантами ответов. На подготовку ответов отводится от 30 до 60 минут. Оценка знаний производится по шкале оценивания:

«Зачтено»	Выставляется участнику обучения, ответившему правильно более чем на 50% вопросов.
«Не зачтено»	Выставляется участнику обучения, ответившему правильно менее чем на 50% вопросов.

В случае неудовлетворительной оценки участник обучения имеет право пересдать тестирование в установленном порядке.

К итоговой оценке допускаются участники обучения, успешно завершившие основной курс обучения, при условии посещения очного обучения не менее чем 70% от общего объема курса.

#### **2.4. Сведения о педагогических кадрах**

На обучение по программе «Управленческие инструменты мастера» привлекаются специалисты, имеющие высшее профессиональное образование и стаж работы в образовательном учреждении не менее 3 лет. Преподаватель создает условия для формирования у обучающихся основных составляющих компетентности, обеспечивающей успешность будущей деятельности выпускников. Проводит все виды учебных занятий, учебной работы. Контролирует и проверяет выполнение обучающимися практических заданий, соблюдение ими правил по охране труда и пожарной безопасности при проведении учебных занятий. Преподаватели квалифицированные, практикующие специалисты, привлеченные на условиях почасовой оплаты труда.

### 3. Учебный план программы

№	Тема	Количество часов		
		Всего	В том числе	
			теория	практика
1.	Для чего создаются организации	2	2	-
2.	Лидерство	2	2	-
3.	Мастер и бригадир: полномочия и ответственность	4	1	3
4.	Система оперативного управления	2	2	-
5.	Диалог по эффективности	6	2	4
6.	Что такое процесс. Что такое операции в технологическом процессе	1	1	-
7.	Как управлять операциями	1	1	-
8.	Совершенствование операций	6	0.5	5.5
9.	Обучение на рабочем месте	1	1	-
10.	Решение проблем, планирование и контроль	1	1	-
11.	Управление изменениями	6	0.5	5.5
12.	Найм новых работников и их введение в работу	1	1	-
13.	Мотивация и вовлечение персонала	1	1	-
14.	Команды и управление деятельностью	1	1	-
15.	Обратная связь	4	1	3
16.	Подведение итогов.	1	-	1
<b>Итого:</b>		<b>40</b>	<b>19</b>	<b>21</b>

## **4. Рабочая программа**

### **1. Для чего создаются организации.**

*Теория.* назначение предприятий. Кто заинтересован в успешной работе предприятия и в чем их интерес. Место бригады в обеспечении успеха предприятия. Внешнее окружение бригады – ее поставщики и потребители. Как наладить взаимодействие со «смежниками».

*Результат.* Сформировано понимание назначения предприятий.

### **2. Лидерство.**

*Теория.* Линейный руководитель как лидер. На чем строится авторитет лидера. Подходы к формированию лидерских качеств. Типы лидеров. Стили управления. Факторы успеха лидера.

*Результат.* Сформировано понимание контура взаимодействия линейного руководителя с внутренними и внешними участниками процессов.

### **3. Мастер и бригадир: полномочия и ответственность.**

*Теория.* Линейный руководитель как лидер. На чем строится авторитет лидера. Подходы к формированию лидерских качеств. Типы лидеров. Стили управления. Факторы успеха лидера.

*Практика.* Формирование роли линейного руководителя.

*Результат.* Сформировано понимание роли линейного руководителя. Сформировано понимание о факторах успеха лидера.

### **4. Система оперативного управления.**

*Теория.* Система оперативного управления (Управление из места создания ценности/ Shop Floor Management). Визуализация управления. Постановка системы управления на основе показателей (KPI). Роль линейного персонала в управлении показателями. Структура информационных стендов.

*Результат.* Сформировано понимание о KPI, системе оперативного управления. Понимание ролей линейного персонала в управлении показателями.

### **5. Диалог по эффективности.**

*Теория.* Диалог по эффективности. Основные понятия. Текущая эффективность. Потенциал. Плохие привычки и ошибки руководителей. Этапы диалога по эффективности. Подготовка к диалогу. Алгоритм проведения диалога по эффективности. Фокусы внимания. Анализ диалога по эффективности. Мотивация персонала с помощью практики.



*Практика.* Формирование КПЭ. Разработка бригадного стенда оперативного управления. Разработка алгоритма проведения диалога по эффективности. Отработка диалога.

*Результат.* Сформирован навык по формированию стендов визуального управления эффективностью. Сформирован навык планирования и проведения диалога по эффективности.

## **6. Что такое процесс. Что такое операции в технологическом процессе?**

*Теория.* Классификация процессов и особенности их операций. Границы процессов. SIPOC. Стратегические цели операций. Операции как часть технологического процесса. Операции – точка возникновения затрат и создания ценности для потребителя (себестоимость-цена, сроки поставки, качество). Из чего состоят операции.

*Результат.* Сформирован навык выбора операций для совершенствования. Сформирован навык выбора и использования инструментов анализа и улучшения операций

## **7. Как управлять операциями.**

*Теория.* Подходы к управлению операциями. Планирование, мониторинг и оценка результатов операционной деятельности и ее инструменты. Производственный анализ.

*Результат.* Сформирован навык выбора операций для совершенствования. Сформирован навык выбора и использования инструментов анализа и улучшения операций

## **8. Совершенствование операций.**

*Теория.* Выбор объектов для совершенствования. Определение возможностей совершенствования процессов. Способы совершенствования операций. Сбор и анализ данных по операции. Балансировка операций. Стандартизация операций.

*Практика.* Проведение сбора и анализа данных по операциям. Построение диаграммы загрузки. Балансировка операций.

*Результат.* Сформирован навык выбора операций для совершенствования. Сформирован навык выбора и использования инструментов анализа и улучшения операций

## **9. Обучение на рабочем месте.**

*Теория.* Условия успешного обучения. Создание мотивации к профессиональному развитию. Наставничество. Личный пример. Демонстрация приемов. Описание

процессов выполнения операций. Особенности обучения взрослых. Типология людей по отношению к обучению.

*Результат.* Сформирован навык выбора операций для совершенствования. Сформирован навык выбора и использования инструментов анализа и улучшения операций

### **10. Решение проблем, планирование и контроль**

*Теория.* Типы управленческих проблем мастера и бригадира. Отношение к проблемам: психологические и организационные барьеры. Стоимость проблемы. Понятия коренные причины – проблема – симптомы, различие в воздействии на коренные причины и симптомы. Базовая модель решения проблем. Инструменты изучения проблем. Критерии SMART. Контур управления: формулирование целей; составление плана действий, мониторинг и оценка достижения целей.

*Результат.* Сформирован навык выбора операций для совершенствования. Сформирован навык выбора и использования инструментов анализа и улучшения операций

### **11. Управление изменениями**

*Теория.* Объективность изменений. Подходы к управлению изменениями. Практика управления изменениями.

*Практика.* На примере выбранной проблемы прохождение шагов решения проблем: 1 шаг - определение проблемы: метод 6 вопросов, ограничение проблемы, формулировка проблемы.

2 шаг – сбор данных: какими должны быть данные, где собирать информацию, инструменты сбора данных, диаграмма Парето, гистограммы, контрольные карты.

3 шаг – анализ проблемы: что такое анализ, последовательность проведения шага, диаграмма «рыбья кость», метод 5 почему, VSN-анализ в ранжировании причин, примеры проведения анализа.

4 шаг – поиск решений: последовательность проведения шага, методика мозгового штурма в генерации идей, оценка решений (выбор критериев, установление веса критериев, матрица оценки).

5 шаг – выбор оптимальных решений: VSN-анализ решений, пример.

6 шаг – разработка мероприятий: вопросы планирования, выбор пилотного участка.

7 шаг – реализация в пилотной зоне: важные вопросы внедрения плана, оценка результатов.

8 шаг – стандартизация и тиражирование: суть стандартизации, какие бывают стандарты, извлечение уроков и планирование тиражирования успешного опыта.

*Результат.* Сформирован навык выбора операций для совершенствования. Сформирован навык выбора и использования инструментов анализа и улучшения операций. Получен навык решения проблем по методу «8 шагов»

## **12. Найм новых работников и их введение в работу**

*Теория.* Успешный найм и факторы успеха. Описание работы на основе необходимых умений (компетентностный подход). Переманить или найти на стороне. Отбор персонала на основе анализа документов и собеседования. Критические периоды адаптации и как снимать проблемы новичков.

*Результат.* Сформирован навык проведения собеседования с кандидатами. Получены знания по основным инструментам мотивации персонала.

## **13. Мотивация и вовлечение персонала**

*Теория.* Мотивация, стимулирование, оплата. Что надо знать о типах мотивации. Мотивационный комплекс. Управление мотивацией. Вовлеченность работников в управление и совершенствование работы. Формы и методы вовлечения персонала.

*Результат.* Получены знания по основным инструментам мотивации персонала.

## **14. Команды и управление деятельностью**

*Теория.* Когда нужны команды. Причины успеха команды и ее неудач. Роли в команде. Как повысить эффективность командной работы. Общие причины неудач командных лидеров. Оценка результатов командной работы. Ориентация на задачу или на людей и ее влияние на результаты работы. Обратная связь как инструмент достижения целей.

*Результат.* Сформировано понимание управления командной деятельностью.

## **15. Обратная связь.**

*Теория.* Причины нежелания руководителя предоставлять «Обратную связь». Виды обратной связи: корректирующая обратная связь, поддерживающая обратная связь. Предпосылки предоставления обратной связи. Кто и кому предоставляет обратную связь. Принципы предоставления обратной связи. Алгоритм предоставления обратной связи. Уточняющие вопросы для прояснения ситуации. Как сделать обратную связь более эффективной. Типичные ошибки практики. Результат обратной связи. Как предоставлять обратную связь о работе другого подразделения. Мотивация персонала с помощью практики.

*Практика.* Разработка сценария предоставления обратной связи по заданной ситуации. Отработка практики.

*Результат.* Сформирован навык предоставления корректирующей и поддерживающей обратной связи

## 16. Подведение итогов.

*Практика.* Выполнение теста. Обратная связь. Вручение документов.

## 5. Информационное и учебно-методическое обеспечение.

*Основные источники:*

1. Вейдер Майкл.: «Инструменты бережливого производства II. Карманное руководство по практике применения Lean» Альпина Паблишер, 2017 – 151 с.
2. Вишнякова Марина: «КРІ. Внедрение и применение». – СПб.: Питер, 2019 – 314 с. с ил. – (Серия «Практика лучших бизнес – тренеров России.
3. Лайкер Дж.: «Талантливые сотрудники: Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 г. – 294 с.
4. Майк Ротер, Джон Шук.: «Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности», Альпина Паблишер, 2016 – 129 с.
5. Озенч К.: «Ритуалы для работы. 50 способов наладить отношения в коллективе и повысить эффективность труда / К. Озенч, М. Хейген; пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: «Лаборатория знаний», 2021. – 312 с.
6. Павлова, Л. Г. Коммуникативная эффективность делового общения : монография / Л.Г. Павлова, Е.Ю. Кашаева. — 2-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 169 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/11858. - ISBN 978-5-369-01461-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2043284> (дата обращения: 28.02.2024). – Режим доступа: по подписке.
7. Ротер М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. [Текст] / Ротер М. — 2-е изд.. — СПб: Питер Пресс, 2014 — 304 с.
8. Шервуд Д.: Системное мышление для руководителей: Практика решения бизнес – проблем», пер. с англ. - М. «Альпина Паблишер», 2020 г. – 300 с.
9. Эффективный руководитель : учебно-практическое пособие / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. — 5-е изд., пересм. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. — 596 с. - ISBN 978-5-394-02912-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449845> (дата обращения: 28.02.2024). – Режим доступа: по подписке.

*Рекомендуемые источники:*

1. Биктимиров Р., Гречишников В., Дырин С., ГумБеров А. и др.: «Управление качеством, персоналом и логистика в машиностроении: Учебное пособие. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2005 г. – 256 с.
2. Брюс Тулган Все начальники делают это: Пошаговое руководство по решению (почти) всех проблем менеджера [Текст] / Брюс Тулган — 3-е изд.. — : Манн, Иванов и Фербер, 2016 — 336 с.
3. Вавилова, Безруков Нетворкинг для разведчиков. Как извлечь пользу из любого знакомства [Текст] / Вавилова, Безруков — : Эксмо, 2021 — 256 с.
4. Вумек Дж, Джонс Д.: «Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании/ Джеймс Вумек, Дэниел Джонс; пер. с англ. – 4-е изд. – М. «Альпина Бизнес Букс», 2008 г. – 472 с.
5. Вумек Дж.: «Бережливое обеспечение: Как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями / Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 г. – 264 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций».
6. ГОСТ Р 56020 – 2020 Бережливое производство. Основные положения и словарь
7. ГОСТ Р 56245 – 2020 Рекомендации по разработке стандартов на системы менеджмента
8. ГОСТ Р 56406 - 2021 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента
9. ГОСТ Р 56407 – 2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты менеджмента
10. Мильнер Б.З.: «Теория организации: Учебник.» – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: «Инфра – М», 2004 г. – 648 с.
11. Мясоедов, Сергей Павлович. Управление бизнесом в различных деловых культурах / Мясоедов С.П. – М.: Вершина, 2009 г. – 320 с.: ил., табл.
12. Павел Безручко Практики регулярного менеджмента: Управление исполнением, управление командой [Текст] / Павел Безручко — . — : Альпина Паблишер, 2019 — 368 с.
13. Фонс Тромпенаарс, Пит Хэйн Кеберг 100 ключевых моделей и концепций управления [Текст] / Фонс Тромпенаарс, Пит Хэйн Кеберг — 2-е изд.. — : МИФ, 2021 — 640 с.

## 6. Оценочные материалы

### 1. Какой метод способствует эффективному выявлению первопричины проблемы?

- А) Сосредоточившись исключительно на диаграмме «Рыбья кость».
- Б) Уделяя внимание только методу "5 причин".
- В) *Исследуя глубину VSN-анализа в процессе решения проблемы.*
- Г) Игнорируя роль VSN-анализа в выявлении первопричины.

### 2. Как руководитель может создать комплексную стратегию управления мотивацией с учетом различных мотивационных факторов?

- А) Сосредоточившись исключительно на вовлеченности сотрудников.
- Б) Подчеркивая важность только наставничества.
- В) *Исследуя глубину мотивационного комплекса и управления им.*
- Г) Игнорируя влияние мотивации на профессиональное развитие.

### 3. Какова роль бригады в обеспечении успеха предприятия?

- А) Выполнение только оперативных задач
- Б) Игнорирование факторов внешней среды
- В) *Основная ответственность за успех*
- Г) Только внутренние задачи

### 4. Что представляет собой внешняя среда бригады и как можно наладить сотрудничество со "смежниками"?

- А) Только внутренние факторы
- Б) Ориентация только на поставщиков
- В) Игнорирование потребителей
- Г) *Поставщики и потребители, налаживание сотрудничества со смежниками*

### 5. На чем основывается авторитет линейного руководителя как лидера?

- А) Компетентностный подход
- Б) *Иерархические полномочия*
- В) Система оперативного управления
- Г) Стратегические цели

### 6. Какие подходы обсуждаются для формирования лидерских качеств?

- А) Только стратегические цели
- Б) Игнорирование оперативных задач
- В) *Различные подходы*
- Г) Исключительно внешние факторы

### 7. На что ориентирована система оперативного управления?

- А) Мотивация сотрудников
- Б) Диалог по результатам работы
- В) *Планирование, мониторинг и оценка эффективности деятельности*
- Г) Линейный менеджер как лидер

**8. Какова основная роль линейного персонала в управлении показателями в системе оперативного управления?**

- А) Балансировка операций
- Б) Игнорирование показателей
- В) *Предоставление данных для управления показателями*
- Г) Только установление КПЭ

**9. В чем суть "петли управления", рассматриваемой в системе оперативного управления?**

- А) Визуализация управления
- Б) Установление КПЭ
- В) *Формулирование целей, создание плана действий, мониторинг и оценка достижения целей*
- Г) Классификация процессов

**10. Какая распространенная причина неудач лидера команды упоминается в представленной информации?**

- А) Игнорирование командной работы
- Б) Предоставление только обратной связи
- В) *Отсутствие ясности в обратной связи*
- Г) Оценка результатов командной работы

**11. Какова основная цель метода "Лягушка"?**

- А) Постепенное решение задач с помощью небольших, сфокусированных усилий
- Б) Определение приоритетов для крупных задач
- В) *Решать сначала мелкие, неприятные задачи*
- Г) Работа над несколькими задачами одновременно

**12. Что означает SIPOC в контексте процессов и их операций?**

- А) *Простая диаграмма "вход-процесс-выход"*
- Б) Стандартизация и репликация
- В) Структура информационных досок
- Г) Успешный найм и факторы успеха

**Согласование к программе:**

**Программу разработал:**

Директор по развитию

**Согласовано:**

Директор

 Н.В. Чупина

 М.Ф. Хусаинов