



АНО ДПО «СОЦ», г. Новосибирск, ул. Звездная, 8 а,
тел./ф. +7 (383) 383-05-83, +7 (383) 263-29-74
e-mail: general@sibobr.ru
www.sibobr.ru

Курс «Развитие управленческих компетенций мастера производства».

Цель программы: обеспечение внутренних резервов для ротации мастеров производства.

Ожидаемый результат: участники обладают базовыми управленческими компетенциями; сформирована готовность к управленческой деятельности; заложены основы управленческого мировоззрения (осознанность, ответственность, направленность на результат).

Продолжительность: 6 тренинг-дней в течение 3 месяцев.

Работа над проектом: Каждый участник в процессе обучения работает над собственным проектом: определяет проблему в подразделении, формулирует цель/тему проекта, разрабатывает и внедряет план действий. Защита проектов – на итоговом круглом столе по завершении курса.

1. Тренинг «Задачи и роли мастера производства»

Продолжительность: 2 тренинг-дня.

За неделю до тренинга мастера получают задание – проинтервьюировать подчиненного, другого мастера, вышестоящего руководителя по вопросам: Кто такой руководитель? Каковы задачи руководителя? Какими качествами должен обладать руководитель? Ответы фиксируются в рабочую тетрадь + собственные ответы.

Содержание тренинга:

Тема тренинга	Практическая составляющая
1. Ключевые функции управления. - Управленческий цикл; - Задачи мастера на каждом этапе. - Проблемы управления.	Через деловую игру выходим на функции управления (Планирование, Организация, Мотивация, Контроль). В группах прорабатываем каждую функцию: задачи руководителя и слабые места каждой функции.
2. Отличие позиции руководителя и позиции исполнителя. - Чем навыки мастера отличаются от навыков рабочего; - Чем профессиональные задачи отличаются от управленческих; - Как мастер может трансформировать профессиональную задачу в управленческую; - Чем позиция руководителя отличается от позиции исполнителя; - Роли мастера и последствия подмены ролей.	Работа с предварительным домашним заданием. Индивидуальное задание. Обсуждение.

<p>3. Планирование и расстановка приоритетов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Полевое поведение мастера: последствия, профилактика и лечение; - Виды планирования; - Инструменты для расстановки приоритетов; - Активные и реактивные задачи: схема работы; - Как перестать делать работу за подчинённых: алгоритмы и речевые модули. 	<p>Разбор кейсов. Упражнение на планирование. Отработка речевых модулей.</p>
<p>3. Целеполагание.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Правильная постановка цели. - Формирование дерева целей. - Алгоритм приёма задачи от руководителя. 	<p>Через игру выходим на SMART. В тройках прорабатываем SMART на трёх уровнях:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цель компании/подразделения. 2. Цель мастера; 3. Конкретные задачи сотрудникам. <p>Через кейс выходим на дерево целей. В ролевых играх отработываем приём задачи от руководителя.</p>
<p>4. Оперативное управление.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Инструменты принятия решений; - Ситуационное руководство; - Алгоритм постановки задачи сотруднику. 	<p>В микрогруппах отработываем алгоритм постановки задачи сотруднику. Через кейсы прорабатываем вопросы ситуационного руководства. Через ролевые игры формируем навык постановки задач.</p>
<p>5. Основы мотивации.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Что такое мотивация? - Иерархия потребностей; - Как мастер может влиять на мотивацию рабочих; - Нематериальная мотивация и стимулирование; - Формула мотивации; - Алгоритм проведения мотивационной беседы. 	<p>Работа в группах, индивидуальное упражнение, ролевая игра.</p>
<p>6. Контрольные точки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Предварительный, промежуточный и итоговый контроль; - Количество и своевременность контрольных точек; - Оперативная обратная связь. Правила и алгоритм. 	<p>В кейсе прорабатываем разные виды контроля. В ролевых играх отработываем алгоритм предоставления оперативной обратной связи.</p>
<p>7. Собирательное упражнение «Проектная деятельность мастера»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - От проблемы к целям и задачам. - Анализ и разработка плана действий. - Распределение между исполнителями. 	<p>Каждый мастер формулирует проблему в своем подразделении. Голосованием определяем 3-5 (в зависимости от количества участников) задач для проработки в группах.</p>

	<p>В группах формулируем цель, определяем план действий, исполнителей. Презентации групп, обратная связь. <i>Далее мастера работают над своими проектами в течение всего курса. Защита проектов – на итоговом круглом столе.</i></p>
--	--

2. Тренинг «Оперативное управление»

Продолжительность: 1 тренинг-день.

Тема тренинга	Практическая составляющая
<p>1. Постановка задач и делегирование:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Чем делегирование отличается от постановки задач; - Преимущества делегирования: для сотрудника, руководителя, компании; - Почему руководители не делегируют полномочия; - Делегировать: Что? Кому? Как? Когда? - Алгоритм делегирования; - Распределение ответственности при делегировании полномочий. - Делегирование как основное условие развития руководителя и его команды. 	<p>Через деловую игру выходим на значение делегирования. В группах определяем преимущества и проблемы делегирования. Индивидуально каждый участник распределяет конкретные задачи между реальными исполнителями с учетом их готовности и мотивации. В ролевых играх отработываем алгоритм делегирования.</p>
<p>2. Обучение при постановке задач и делегировании:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Алгоритм передачи навыка. 	<p>Упражнение на отработку алгоритма передачи навыка.</p>
<p>3. Индивидуальные встречи с подчиненными по итогам работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Виды и цели индивидуальных встреч. - Алгоритм проведения. 	<p>В ролевых играх отработываем алгоритм индивидуальной встречи с сотрудником:</p> <ul style="list-style-type: none"> - По итогам выполненной задачи/проекта. - По итогам месяца. - По итогам года.
<p>4. Постановка задач команде: планерки и собрания.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Алгоритм постановки задачи на планёрке; - Инструменты мотивации команды на исполнение; - Управление сопротивлением сотрудников при постановке задачи. 	<p>Через упражнение формируем навык постановки задачи команде на планерке. В группах формулируем, как мастер может мотивировать команду на исполнение задачи. В ролевых играх отработываем алгоритмы ответа на каверзные вопросы и алгоритм работы с возражениями.</p>
<p>5. Собирательное упражнение по содержанию тренинга.</p>	

3. Тренинг «Управление сопротивлением сотрудников»

Продолжительность: 1 тренинг-день.

Содержание тренинга:

Тема тренинга	Практическая составляющая
1. Сопротивление сотрудников: понятие, виды, формы, причины, последствия: - Что такое сопротивление. - Виды и формы сопротивления. - Причины и последствия сопротивления.	Через деловую игру выходим на сопротивление сотрудников. В групповой работе определяем причины, последствия сопротивления и действия руководителя.
2. Профилактика сопротивления. - Зачем нужна профилактика; - Инструменты руководителя для индивидуальной работы с сопротивлением. - Алгоритм индивидуальной встречи с сотрудником для урегулирования конфликта. - Алгоритм дисциплинарной беседы. - Инструменты руководителя по профилактике группового саботажа.	Через кейсы учимся анализировать конфликт и определять оптимальные действия руководителя. Через ролевые игры отрабатываем алгоритмы индивидуальных бесед с сопротивленцами. В общем обсуждении вспоминаем как возможные профилактические меры: - особенности внедрения изменений. - методы вовлечения персонала к принятию решений и в процесс реализации изменений.
3. Как урегулировать конфликт между сотрудниками: <ul style="list-style-type: none"> • Как диагностировать конфликт? • В какой момент вмешиваться руководителю? • Индивидуальные встречи с конфликтующими сторонами; • Как провести "очную ставку": методика примирения сторон. 	Через кейс выходим на диагностику и механизм принятия управленческого решения в конфликтной ситуации. В ролевых играх отрабатываем алгоритмы.
4. Навыки и действия руководителя при командном саботаже: - Как вести переговоры с саботирующей командой. - Как реагировать на возражения. - Как регулировать собственное эмоциональное состояние. - Урегулировали саботаж. Что дальше?	Разбираем кейс, в командах готовимся к переговорам, в формате ролевой игры проводим переговоры. Выполняем упражнения, направленные на саморегуляцию.
5. Собирательное упражнение по содержанию тренинга.	

4. Тренинг «Мотивация сотрудников на достижение результата»

Продолжительность: 1 тренинг-день.

Содержание тренинга:

Тема тренинга	Практическая составляющая
---------------	---------------------------

<p>1. Определение и концепции мотивации.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Стимулирование, активирование и мотивация: границы и значение в работе руководителя. - Концепция пяти ведущих мотивов. 	<p>Через упражнение выходим на понимание нематериальной мотивации (как внутреннего стремления человека сделать дело наилучшим образом вне зависимости от того, какое материальное вознаграждение за это предполагается). Мини-лекция по ведущим мотивам (мотив вознаграждения, достижения, процессный, социальный, идейный)</p>
<p>2. Методы выявления ведущего мотива.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Система вопросов – интервью. - Тестирование. - Использование методики в управлении персоналом. 	<p>В ролевой игре отрабатываем метод интервьюирования при выявлении ведущего мотива.</p>
<p>3. Признаки потери мотивации.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Профилактика эмоционального и профессионального выгорания. - Работники со стажем: лояльные приверженцы или чемодан без ручки? 	<p>Через разбор кейса диагностируем признаки потери мотивации и определяем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - возможные профилактические меры; - действия руководителя.
<p>4. Приёмы мотивационного менеджмента: информирование и регулярная обратная связь.</p>	<p>Через ролевую игру вспоминаем правила предоставления обратной связи. Через мозговой штурм выявляем методы информирования сотрудников, доступные для руководителей.</p>
<p>5. Приёмы мотивационного менеджмента: мотивирующее собеседование:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Как замотивировать кандидата на работу в компании; - Как замотивировать сотрудника при снижении трудовой активности; - Критерии эффективности проведенного собеседования. 	<p>В ролевых играх отрабатываем алгоритмы проведения мотивирующего собеседования.</p>
<p>6. Элементы мотивации на собраниях.</p>	<p>В группах формулируем методы руководителя для мотивации на планерках и собраниях. Демонстрация участниками методов.</p>
<p>7. Руководитель как самомотивирующаяся единица. Инструменты самомотивации.</p>	<p>Упражнения на самомотивацию.</p>
<p>8. Собирательное упражнение по содержанию тренинга.</p>	

5. Тренинг «Эффективная коммуникация»

Продолжительность: 1 тренинг-день.

Содержание тренинга:

Тема тренинга	Практическая составляющая
<p>1. Что такое успешная коммуникация?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Как сформировать атмосферу доверия; - Уровни и каналы коммуникации; - Ключевые факторы эффективной коммуникации; - Как эффективность коммуникации влияет на результат подразделения/компании; 	<p>Через деловую игру выходим на ключевые факторы эффективной коммуникации. Обсуждаем вербальные и невербальные каналы коммуникации.</p>
<p>2. Приёмы успешной коммуникации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Как проявить интерес к собеседнику и его потребностям; - Навыки активного слушания; - Навыки аргументации с учетом потребностей собеседника. 	<p>В упражнениях отрабатываем приемы успешной коммуникации.</p>
<p>2. Навыки передачи информации.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Структура сообщения; - Фильтры и барьеры отправителя и получателя. 	<p>Через упражнение на потерю информации выходим на фильтры и барьеры при передаче информации. В обсуждении формулируем правила передачи информации.</p>
<p>3. Эффективные коммуникации в работе с претензиями.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Обратная связь: конструктивная и деструктивная, положительная и отрицательная; - Как правильно давать обратную связь коллегам/руководителю; - Как правильно получать обратную связь от коллег/руководителя; - Алгоритм обработки претензии от коллег / смежных подразделений. 	<p>Отрабатываем алгоритмы приема/предоставления обратной связи в микрогруппах.</p> <p>Разбираем кейсы (ситуации по претензиям).</p> <p>Отрабатываем алгоритм коммуникации при приеме претензии.</p>
<p>4. Управление эмоциями.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Методы регуляции собственного эмоционального состояния; - Техники работы с негативными эмоциями собеседника; - Агрессия собеседника. Способы снятия агрессии и создания конструктивного настроения. 	<p>Прорабатываем упражнения на управление собственным эмоциональным состоянием. Отрабатываем в ролевых играх методы управления эмоциями собеседника.</p>
<p>5. Последовательность действий при разрешении конфликта:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Между подчиненным и сотрудником другого подразделения; - Между мастерами; - Между мастером и сотрудником/специалистом другого подразделения. 	<p>Разбираем кейсы.</p> <p>Отрабатываем алгоритмы в ролевой игре.</p>
<p>6. Собирательное упражнение по содержанию тренинга.</p>	



АНО ДПО «СОЦ», г. Новосибирск, ул. Звездная, 8 а,
тел./ф. +7 (383) 383-05-83, +7 (383) 263-29-74
e-mail: general@sibobr.ru
www.sibobr.ru