

**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

**«Эффективные практики лидера (ЭПЛ)»**

**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. 4
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. 15</b>
<b>7. Согласование программы</b>	<b>стр. 17</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» «Эффективные практики лидера (ЭПЛ)» 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:*

Сформировать навыки практического применения Эффективных практик лидера

*В результате освоения образовательной программы обучающийся должен знать:*

- основные инструменты управленческого планирования и расстановки приоритетов
- алгоритм диалога по эффективности
- алгоритм линейного обхода
- алгоритм делегирования

*В результате освоения образовательной программы обучающийся должен уметь:*

- проводить диагностику резервов управления и выбора необходимых практик Лидерства
- планировать с помощью Cadence
- формировать стенды визуального управления эффективностью
- планировать и проводить диалоги по эффективности
- планировать и проводить линейный обход
- предоставлять корректирующую и поддерживающую обратную связь
- делегировать
- планировать и проводить совещания

*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 «Эффективные практики лидера (ЭПЛ)» 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 «Эффективные практики лидера (ЭПЛ)» 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.	Введение в ЭПЛ	4	1.5	2.5
2.	Управленческое планирование	4	1.5	2.5
3.	Визуальное Управление Эффективностью	4	1	3
4.	Диалог по эффективности	4	1	3
5.	Линейный обход	4	1.5	1.5
6.	Обратная связь	4	1	3
7.	Делегирование	4	2	2
8.	Сложный диалог	4	1	3
9.	Эффективное совещание	3	1	2
10.	Развитие подчиненных	2	1	1
11.	Завершение	2	1	1
12.	Подведение итогов.	1	-	1
<b>Итого:</b>		<b>40</b>	<b>12.5</b>	<b>27.5</b>

## **4. Рабочая программа**

### **1. Введение в ЭПЛ.**

*Теория.* Ключевые компоненты управления. Ключевые роли менеджера, связанные с людьми. Процессы управления людьми. Что делают менеджеры? Традиционные теории Лидерства. Личностные теории лидерства. Стили Лидерства. Управленческая сетка Блейка. Развитие навыков лидерства. Зачем организациям нужны эффективные практики лидера? Цели внедрения ЭПЛ. Краткий обзор практик. Диагностика ЭПЛ.

*Практика.* Проведение диагностики на основе чек-листов, с целью выявления признаков и симптомов проблем управления. Выбор необходимого и достаточного количество практик для компании.

*Результат.* Сформирован навык проведения диагностики резервов управления и выбора необходимых практик Лидерства.

### **2. Управленческое планирование.**

*Теория.* Что такое управленческое планирование. «Удачное» и «неудачное» планирование. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Принципы планирования и расстановки приоритетов. Алгоритм регулярных действий по планированию. Сбор, систематизация и хранение входящей информации. Обработка информации. Планирование жестких и гибких задач. Алгоритм анализа выполнения задач. Роль планирования в управлении и лидерстве

*Практика.* Отработка алгоритма. Формирование Cadence. Обсуждение результата применения практики

*Результат.* Сформированы знания по основным инструментам управленческого планирования и расстановки приоритетов. Сформирован навык планирования с помощью Cadence.

### **3. Визуальное Управление Эффективностью.**

*Теория.* Цель визуального управления эффективностью. Визуальное управление эффективностью (ВУЭ): визуальная информация, коммуникация, контроль. Визуальная информация. Виды визуальной информации. Визуальный контроль. Инструменты визуального контроля. Визуальная коммуникация. Правила по разработке стендов. Принципы организации блоков на стенде. Типовые ошибки при формировании и заполнении стендов. Мотивация персонала с помощью практики

*Практика.* Доклад подчиненного. Использование доски визуализации. Разработка стенда ВУЭ.



*Результат.* Сформирован навык по формированию стендов визуального управления эффективностью.

#### **4. 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.* Анализ видеоматериала. Разработка алгоритма проведения диалога по эффективности. Отработка диалога.

*Результат.* Сформирован навык планирования и проведения диалога по эффективности

#### **5. Линейный обход.**

*Теория.* Что такое линейный обход? Линейный обход в работе руководителя. Виды линейного обхода. Принципы линейного обхода. Три «П». Расчет периодичности линейных обходов. Типичные ошибки практики. Алгоритм проведения линейного обхода. Мотивация персонала с помощью практики.

*Практика.* Анализ видеоматериала. Самооценка «Как я провожу линейный обход?». Практическое задание «Разработка графика линейных обходов». Практическое задание «Ознакомление со стендом эффективности». Оценка с помощью чек-листа «Зеркало эффективного линейного обхода».

*Результат.* Сформирован навык планирования и проведения линейного обхода.

Сформирован навык оценки эффективности линейного обхода

#### **6. Обратная связь.**

*Теория.* Цель применения практики. 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.

## **7. Делегирование.**

*Теория.* Делегирование. Основные понятия. Предпосылки реализации. Плохие привычки и ошибки при делегировании: отсутствие делегирования, избыточное делегирование, «ленивое» делегирование, обратное делегирование. Принципы успешного делегирования. Что можно делегировать? Что нельзя делегировать?

Кому и как делегировать? Инструктирование. Вопросы для оценки опыта и готовности сотрудника. Методы мотивирования при делегировании. Этапы делегирования. Техника ИКС при постановке задач. Типичные ошибки практики

Анализ результата беседы по чек-листу. Мотивация персонала с помощью практики

*Практика.* Упражнение: Симптомы эффективного и неэффективного делегирования.

Разработка сценария беседы. Отработка беседы. Оценка беседы по «чек-листу».

Анализ примера из практики.

*Результат.* Сформирован навык делегирования задач. Сформирован навык оценки беседы.

## **8. Сложный диалог.**

*Теория.* Что такое сложный диалог? Почему руководители избегают проводить сложные диалоги? В каких случаях коммуникации можно назвать сложными? Когда применяется сложный диалог? Типичные ситуации возникновения и результаты.

Принципы сложного диалога при увольнении и выгоды при их соблюдении

Как отличить сложный диалог от обратной связи? Этапы проведения сложного диалога: Подготовка, начало, аргументация, план действий. Советы по проведению сложного диалога.

*Практика.* Разработка сценария диалога. Отработка типовых ситуаций. Оценка диалога по «чек-листу». Анализ примера из практики.

*Результат.* Сформирован навык подготовки и проведения сложного диалога.

## **9. Эффективное совещание.**

*Теория.* С какими проблемами сталкиваются руководители в ходе совещания? Оценка эффективности совещаний. Виды совещаний в зависимости от целей. Виды совещаний в зависимости от формата. Когда применяется практика «Эффективное совещание». Этапы совещания. Ошибки на этапе подготовки. Организационная подготовка. Правила формирования повестки. Стандартная повестка. Анализ причин экстренных совещаний. Система совещаний. Инструменты для организации

совещаний. Ошибки на этапе проведения совещаний. Распределение ролей. Модерация обсуждения. Разработка решений. Ошибки на этапе завершения. Подведение итогов. Формирование протокола. Оценка эффективности совещания. *Практика.* Разработка повестки совещания. Отработка типовых ситуаций. Оценка совещания по «чек-листу».

*Результат.* Сформирован навык подготовки и проведения совещаний. Сформирован навык оценки совещаний.

### **10. Развитие подчиненных.**

*Теория.* Зачем заниматься развитием сотрудников? Установочная встреча по развитию. Алгоритм проведения установочной встречи по развитию. Определение приоритетов развития. Постановка целей развития. Формирование плана действий. Советы по формированию индивидуального плана развития. Мотивация сотрудника на развитие. Поддержка процесса развития. Рабочая встреча по развитию. Алгоритм проведения рабочей встречи по развитию. Преодоление барьеров. Алгоритм проведения итоговой встречи по развитию. Извлеченные уроки из процесса развития. Единая система развития подчиненных. Основные ошибки при развитии сотрудников.

*Практика.* Проведение установочной встречи по развитию. Разработка индивидуального плана развития.

*Результат.* Сформирован навык проведения установочной встречи по развитию. Сформирован навык формирования индивидуального плана развития. Сформирован навык проведения рабочей встречи по развитию.

### **11. Завершение.**

*Теория.* Взаимосвязь всех практик. Дорожная карта развития ЭПЛ в компании.

*Практика.* Формирование дорожной карты развития ЭПЛ. Выполнение проектного задания.

*Результат.* Понимание взаимосвязи всех практик ЭПЛ.

### **12. Подведение итогов.**

*Практика.* Обратная связь. Вручение документов.

## 5. Информационное и учебно-методическое обеспечение.

### *Основные 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. Вейдер Майкл.: «Инструменты бережливого производства II. Карманное руководство по практике применения Lean» Альпина Паблишер, 2017 – 151 с.
5. Вишнякова Марина: «КPI. Внедрение и применение». – СПб.: Питер, 2019 – 314 с. с ил. – (Серия «Практика лучших бизнес – тренеров России.»)
6. 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».
7. Майк Ротер, Джон Шук.: «Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности», Альпина Паблишер, 2016 – 129 с.
8. Мясоедов, Сергей Павлович. Управление бизнесом в различных деловых культурах / Мясоедов С.П. – М.: Вершина, 2009 г. – 320 с.: ил., табл.
9. Павел Безручко Практики регулярного менеджмента: Управление исполнением, управление командой [Текст] / Павел Безручко — . — : Альпина Паблишер, 2019 — 368 с.
10. 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.
11. Тэппинг Д., Данн Э.: «Бережливый офис: Устранение потерь времени и денег», Альпина Паблишер, 2018
12. Фонс Тромпенаарс, Пит Хэйн Кеберг 100 ключевых моделей и концепций управления [Текст] / Фонс Тромпенаарс, Пит Хэйн Кеберг — 2-е изд.. — : МИФ, 2021 — 640 с.
13. Шервуд Д.: «Системное мышление для руководителей: Практика решения бизнес – проблем», пер. с англ. - М. «Альпина Паблишер», 2020 г. – 300 с.

*Рекомендуемые источники:*

1. 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»).
2. ГОСТ Р 56020 – 2020 Бережливое производство. Основные положения и словарь
3. ГОСТ Р 56245 – 2020 Рекомендации по разработке стандартов на системы
4. ГОСТ Р 56404-2021 Бережливое производство Требования к системам менеджмента
5. ГОСТ Р 56406 - 2021 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки
6. ГОСТ Р 56407 – 2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты
7. ГОСТ Р 57522 - 2017 Бережливое производство. Руководство по интегрированной
8. ГОСТ Р 57523 – 2017 Бережливое производство. Руководство по системе подготовки
9. ГОСТ Р 57524 – 2017 Бережливое производство. Поток создания ценности
10. ГОСТ Р ИСО 9000 - 2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
11. Кочеткова А.И.: «Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. Пособие.», М.: Дело, 2003. – 944 с.
12. 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.
13. Менеджмента
14. Монден Я.: «Тоёта»: методы эффективного управления: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. А.Р. Бенедиктов, В.В. Мотылев. – М.: «Экономика», 1989 – 288 с.
15. персонала
16. системе менеджмента качества и бережливого производства
17. системы менеджмента
18. Солдатов А.: «Я – бизнес тренер: Секреты обучения взрослой аудитории» / Александр Солдатов. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013 г. – 257 с.
19. Сундуков Александр Владимирович Анализ эффективных лидерских практик в современных компаниях // Вестник ТГУ. 2014. №12 (140). URL:

- <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnyh-liderskih-praktik-v-sovremennyh-kompaniyah> (дата обращения: 28.02.2024).
20. Томас Фабрицио, Дон Тэппинг: «5S для офиса: как организовать эффективное рабочее место / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 4-е изд., 2015 г. – 214 с.
21. Тренев Н.Н.: «Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учебное пособие для вузов.», Издательство «ПРИОР», 2002 – 240 с.
22. Тэппинг Д., Данн Э.: «Бережливый офис: Устранение потерь времени и денег», Альпина Паблишер, 2018
23. Фандий К.В., Печерицина Е.В. ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ // Форум молодых ученых. 2019. №2 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 28.02.2024).
24. Шервуд Д.: «Системное мышление для руководителей: Практика решения бизнес – проблем», пер. с англ. - М. «Альпина Паблишер», 2020 г. – 300 с.
25. Эдгар Х. Шейн: Организационная культура и лидерство, Издательский дом «Питер», 2002 – 336 с.

## 6. Оценочные материалы

1.	Выберите правильное определение практики "Диалог по эффективности"
	Это регулярные беседы с работниками подразделения у доски по эффективности с целью открытого, совместного обсуждения текущих результатов работы, успехов, проблем и возможностей для улучшения процессов в подразделениях
	Это сложный диалог, которую следует проводить во время линейного обхода
	Это беседа с работником на рабочем месте, в ходе которой обсуждается эффективность его работы
2.	Что относится к правилам применения практики "Визуальное управление эффективностью"?
	Использование разных цветов для отображения статуса выполнения задач
	Использование определенных графических символов
	Структурирование информации
	Ношение спецодежды с обозначением подразделения и логотипом Компании
3.	Каковы принципы применения практики "Делегирование"?
	Делегируется не только рутинная работа, но и задания, интересные для подчиненных.
	Руководитель готовится к процессу делегирования
	Информирование других заинтересованных лиц о делегировании производится только в том случае, если исполнитель, которому делегированная задача, не имеет достаточного авторитета для ее выполнения
	Высококвалифицированным сотрудникам делегируются только те задачи, которые они ранее не выполняли
	Для выполнения заданий сотрудники обязательно обеспечиваются двойным запасом ресурсов
4.	Какова цель(и) использования практики "Линейный обход"?
	Пообщаться с сотрудниками и оказать им помощь в решении сложившихся проблем
	Определить «узкие» места в производственном процессе и инициировать сессию по решению проблем
	Оставаясь незамеченным, проследить за тем, как работают подчиненные в отсутствие руководителя
	Пройтись и размяться после долгого сидения за рабочим столом
	Собрать максимально достоверную информацию о текущем состоянии дел в подразделении
5.	Что делать, если в ходе предоставления обратной связи сотрудник молчит, и диалог не получается?
	Рассказать, как подобное поведение сказывается на взаимоотношениях с коллегами
	Сказать, почему изменение поведения в интересах собеседника
	Предложить сотруднику самому подумать над своим поведением и сделать соответствующие выводы
6.	Выберите правильное определение практики "Планирование"
	Планирование – это процесс распределения задач по важности
	Планирование – это процесс определения срочности и важности задач для планирования деятельности с целью достижения наилучшего результата

	Планирование – это процесс достижения результата, при условии правильного определения срочности и важности задач
	Планирование – это постановка целей и задач на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения
7.	Каковы принципы применения практики "Решение проблем"?
	Использование 8-ми шаговой модели решения проблем
	Учет мнения всех участников сессии
	Проведение сессий не реже 1-го раза в две недели
	Предоставление в ходе сессий обратной связи сотрудникам
	Премирование сотрудников исходя из их активности в ходе сессий по решению проблем
	Тратить на формулировку проблемы меньше времени, чем на все остальные этапы сессии
8.	Что относится к правилам применения практики "Сложный диалог"?
	Обеспечение необходимого уровня давления на подчиненного для достижения результата сложной беседы
	Аргументации позиции руководителя, с использованием конкретных примеров
	Сохранение руководителем эмоциональной устойчивости
	Составление плана перед проведением беседы
	Получение от сотрудника письменного обещания изменить свое поведение
9.	Что подразумевает "Коучинг" в практике "Развитие сотрудников"?
	Специальный вид психотерапии, используемый в бизнесе
	Процесс анализа ошибочного поведения сотрудника
	Процесс директивного контроля действий сотрудника, включающий в себя разработку системы санкций, с целью достижения цели
	Помощь другому человеку с помощью беседы/диалога в выработке наилучшего способа достижения целей, развитии недостающих компетенций сотрудника для повышения эффективности в работе
10.	Что подразумевает "Наставничество" в практике "Развитие сотрудников"?
	Раздавать советы сотрудникам по выполнению задач
	Демонстрировать правильные действия человеком, у которого данная компетенция развита высоко; совместное обсуждение с ним его опыта
	Демонстрировать свои компетенции новеньким сотрудникам
11.	В каких случаях практика "Эффективные совещания" будет проведена правильно?
	Познакомить
	Выработать перечень мероприятий
	Принять решение
	Рассмотреть вопрос
	Обсудить проблему



**Согласование к программе:**

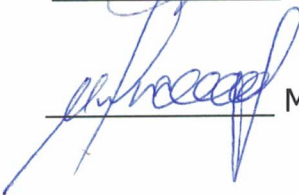
**Программу разработал:**

Директор по развитию

  
\_\_\_\_\_ Н.В. Чупина

**Согласовано:**

Директор

  
\_\_\_\_\_ М.Ф. Хусаинов