

Индивидуальный предприниматель Старостина Юлия Викторовна

Утверждена Приказом №1 от 11.10.2023 г.

ИП Старостина Ю.В.



Ю.В. Старостина

Старостина Ю.В.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ПРОГРАММА
ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОБЩЕРАЗВИВАЮЩАЯ ПРОГРАММА
«СИЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»

Автор- составитель: Старостина Ю.В.

г.Краснодар, 2023 г.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Нормативные правовые основания разработки программы

- Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее - 273-ФЗ),
- Приказ Минпросвещения России от 27.07.2022 N 629 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам";

1.2. Направленность программы

Социально-гуманитарная.

Программа направлена на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей взрослых в интеллектуальном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования.

1.3. Уровень освоения программы

Общекультурный, общеразвивающий.

1.4. Язык обучения

Язык, на котором осуществляется образование (обучение): русский.

1.5. Срок освоения программы

Нормативный срок обучения 21,3 академических часа. Занятия по программе, проводятся 5 дней в неделю в течение 6 недель.

1.6. Требования к учащимся

Дополнительная Общеобразовательная программа -Дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа «Сильный руководитель» (далее Программа) предназначена для лиц в возрасте от 18 лет лиц без предъявления требования к уровню образования.

1.7. Формы освоения программы

Дополнительная Общеобразовательная программа -Дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа «Сильный руководитель» реализуется исключительно с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения путем

предоставления доступа к образовательной платформе с размещенными на ней текстовым и аудиоматериалом, а также организацией обратной связи с педагогами через специализированные сервисы.

1.8. Численность обучающихся

Численность группы от 10 до 20 человек. Группы могут быть разновозрастными.

1.9. Численность обучающихся, являющихся иностранными гражданами

По мере набора групп по договорам об образовании за счет средств физических и (или) юридических лиц.

1.10. Методические и иные документы

Методические документы разработанные образовательной организацией для обеспечения образовательного процесса в виде электронного документа: отсутствуют

1.11. Цель и планируемые результаты обучения

Цель программы – сформировать у обучающихся представление о системе управления и организации руководства.

Задачи программы:

- Познакомить обучающихся с понятиями в сфере руководства, управления сотрудниками;
- дать первоначальные знания в сфере управления;
- научить работать в команде и находить свою роль в коллективной работе;
- создание необходимых условий для личностного развития обучающихся;
- удовлетворение индивидуальных потребностей обучающихся в интеллектуальном развитии;

Предметные результаты освоения программы:

- обучающиеся будут знать терминологию в сфере руководства;
- обучающиеся будут знать основы управления в коллективе;
- обучающиеся будут знать навыки организации работы коллектива, взаимодействия сотрудников;

Личностные результаты освоения программы:

- у обучающихся будет сформулировано целостное представление в сфере организации руководства;
- у обучающихся будут сформированы навыки общения и взаимодействия в сфере руководства;

2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ПРОГРАММЫ

№ п/п	Название раздела, темы, модуля	Количество часов			Формы аттестации (контроля)
		Всего	Теория	практика	
1.	ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ	2,2	1,7	0,5	Практическое задание
2.	ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ. Приветствие	0,2	0,2	-	
3.	ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ. Инструкции для прохождения курса.	0,3	0,3	-	
4.	ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ. Знакомство, часть 1	0,3	0,3	-	
5.	ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ. Знакомство, часть 2	0,1	0,1	-	
6.	ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ. Перейдем на один язык, часть 1	0,3	0,3	-	
7.	ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ. Перейдем на один язык., часть 2	0,4	0,4	-	
8.	ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ. Перейдем на один язык, часть 3	0,6	0,1	0,5	Практическое задание
9.	МОДУЛЬ 1. Навык целеполагания.	2,5	1,5	1,0	Практическое задание
10.	МОДУЛЬ 1. Навык целеполагания. Урок 1. Откуда берутся цели	0,7	0,7	-	

	или «мечтать не вредно», часть 1				
11.	МОДУЛЬ 1. Навык целеполагания. Урок 1. Откуда берутся цели или «мечтать не вредно», часть 2	0,6	0,1	0,5	Практическое задание
12.	МОДУЛЬ 1. Навык целеполагания. Урок 2. Система SMART для формулирования целей	1,2	0,7	0,5	Практическое задание
13.	МОДУЛЬ 2. Навык постановки задач	4,9	3,4	1,5	Практическое задание
14.	МОДУЛЬ 2. Навык постановки задач. Урок 1. НЕДОделегирование, часть 1	0,6	0,6	-	
15.	МОДУЛЬ 2. Навык постановки задач. Урок 1. НЕДОделегирование, часть 2	0,3	0,3	-	
16.	МОДУЛЬ 2. Навык постановки задач. Урок 1. НЕДОделегирование, часть 3	0,9	0,4	0,5	Практическое задание
17.	МОДУЛЬ 2. Навык постановки задач. Урок 2. Барьеры руководителей и сотрудников, мешающие делегированию	1,1	0,6	0,5	Практическое задание
18.	МОДУЛЬ 2. Навык постановки задач. Урок 3. Технология	1,2	1,2	-	

	делегирования от А до Я., часть 1				
19.	МОДУЛЬ 2. Навык постановки задач. Урок 3. Технология делегирования от А до Я., часть 2	0,8	0,3	0,5	Практическое задание
20.	МОДУЛЬ 3. Навык индивидуальной мотивации	2,8	1,8	1,0	Практическое задание
21.	МОДУЛЬ 3. Навык индивидуальной мотивации. Урок 1. Способы воздействия на человека, часть 1	0,3	0,3	-	
22.	МОДУЛЬ 3. Навык индивидуальной мотивации. Урок 1. Способы воздействия на человека. часть 2	0,8	0,8	-	
23.	МОДУЛЬ 3. Навык индивидуальной мотивации. Урок 1. Способы воздействия на человека., часть 3	0,2	0,2	-	
24.	МОДУЛЬ 3. Навык индивидуальной мотивации. Урок 1. Способы воздействия на человека., часть 4	0,2	0,2	-	
25.	МОДУЛЬ 3. Навык индивидуальной мотивации. Урок 1. Способы воздействия на человека., часть 5	0,7	0,2	0,5	Практическое задание
26.	МОДУЛЬ 3. Навык индивидуальной мотивации. Урок 2.	0,6	0,1	0,5	Практическое задание

	Встраивание мотивации в постановку задач				
27.	МОДУЛЬ 4. Навык обратной связи	4,9	2,4	2,5	Практическое задание
28.	МОДУЛЬ 4. Навык обратной связи. Урок 1. Принципы и правила целевой обратной связи., часть 1	0,3	0,3	-	
29.	МОДУЛЬ 4. Навык обратной связи. Урок 1. Принципы и правила целевой обратной связи., часть 2	0,8	0,3	0,5	Практическое задание
30.	МОДУЛЬ 4. Навык обратной связи. Урок 2. Конструктивная критика.	1,2	0,7	0,5	Практическое задание
31.	МОДУЛЬ 4. Навык обратной связи. Урок 3. Железный принцип управленца	0,9	0,4	0,5	Практическое задание
32.	МОДУЛЬ 4. Навык обратной связи. Урок 4. Похвала.	0,8	0,3	0,5	Практическое задание
33.	МОДУЛЬ 4. Навык обратной связи. Урок 5. Как оценить свое умение давать грамотную обратную связь?	0,9	0,4	0,5	Практическое задание
34.	Модуль 5. Навык снятия манипуляций	2,3	1,3	1,0	Практическое задание
35.	Модуль 5. Навык снятия манипуляций Урок 1.	0,1	0,1	-	

	Что такое манипуляции и что с ними делать руководителю?, часть 1				
36.	Модуль 5. Навык снятия манипуляций. Урок 1. Что такое манипуляции и что с ними делать руководителю?, часть 2	0,1	0,1	-	
37.	Модуль 5. Навык снятия манипуляций .Урок 1. Что такое манипуляции и что с ними делать руководителю?, часть 3	0,7	0,2	0,5	Практическое задание
38.	Модуль 5. Навык снятия манипуляций. Урок 2. Техники снятия манипуляций.	1,4	0,9	0,5	Практическое задание
39.	Модуль 6. Подведение итогов.	0,7	0,2	0,5	Практическое задание
40.	Подведение итогов.	0,7	0,2	0,5	Практическое задание
41.	Итоговый контроль	1,0	-	1,0	Тестирование
	Итого	21,3	12,3	9,0	

Календарный учебный график

№ занятия	Наименование модуля, тем, занятий	Количество часов	Календарные сроки
ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ		2,2	
1	ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ. Приветствие	0,2	1 неделя, понедельник
2	ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ. Инструкции для прохождения курса.	0,3	1 неделя, понедельник
3	ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ. Знакомство, часть 1	0,3	1 неделя, понедельник
4	ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ. Знакомство, часть 2	0,1	1 неделя, понедельник
5	ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ. Перейдем на один язык, часть 1	0,3	1 неделя, вторник
6	ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ. Перейдем на один язык., часть 2	0,4	1 неделя, вторник
7	ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ. Перейдем на один язык, часть 3	0,1	1 неделя, вторник
8	Практическое задание	0,5	1 неделя, среда
МОДУЛЬ 1. Навык целеполагания.		2,5	
9	МОДУЛЬ 1. Навык целеполагания. Урок 1. Откуда берутся цели или «мечтать не вредно», часть 1	0,7	1 неделя, четверг
10	МОДУЛЬ 1. Навык целеполагания. Урок 1. Откуда берутся цели или «мечтать не вредно», часть 2	0,1	1 неделя, четверг
11	Практическое задание	0,5	1 неделя, пятница
12	МОДУЛЬ 1. Навык целеполагания. Урок 2. Система SMART для формулирования целей	0,7	2 неделя, понедельник
13	Практическое задание	0,5	2 неделя, вторник
МОДУЛЬ 2. Навык постановки задач		4,9	
14	МОДУЛЬ 2. Навык постановки задач. Урок 1. НЕДОделегирование, часть 1	0,6	2 неделя, среда
15	МОДУЛЬ 2. Навык постановки задач. Урок 1. НЕДОделегирование, часть 2	0,3	2 неделя, среда
16	МОДУЛЬ 2. Навык постановки задач. Урок 1. НЕДОделегирование, часть 3	0,4	2 неделя, четверг
17	Практическое задание	0,5	2 неделя, четверг

18	МОДУЛЬ 2. Навык постановки задач. Урок 2. Барьеры руководителей и сотрудников, мешающие делегированию	0,6	2 неделя, пятница
19	Практическое задание	0,5	2 неделя, пятница
20	МОДУЛЬ 2. Навык постановки задач. Урок 3. Технология делегирования от А до Я., часть 1	1,2	3 неделя, понедельник
21	МОДУЛЬ 2. Навык постановки задач. Урок 3. Технология делегирования от А до Я., часть 2	0,3	3 неделя, вторник
22	Практическое задание	0,5	3 неделя, вторник
МОДУЛЬ 3. Навык индивидуальной мотивации		2,8	
23	МОДУЛЬ 3. Навык индивидуальной мотивации. Урок 1. Способы воздействия на человека, часть 1	0,3	3 неделя, среда
24	МОДУЛЬ 3. Навык индивидуальной мотивации. Урок 1. Способы воздействия на человека. часть 2	0,8	3 неделя, среда
25	МОДУЛЬ 3. Навык индивидуальной мотивации. Урок 1. Способы воздействия на человека., часть 3	0,2	3 неделя, четверг
26	МОДУЛЬ 3. Навык индивидуальной мотивации. Урок 1. Способы воздействия на человека., часть 4	0,2	3 неделя, четверг
27	МОДУЛЬ 3. Навык индивидуальной мотивации. Урок 1. Способы воздействия на человека., часть 5	0,2	3 неделя, четверг
28	Практическое задание	0,5	3 неделя, четверг
29	МОДУЛЬ 3. Навык инд-й мотивации. Урок 2. Встраивание мотивации в постановку задач	0,1	3 неделя, пятница
30	Практическое задание	0,5	3 неделя. Пятница
МОДУЛЬ 4. Навык обратной связи.		4,9	
31	МОДУЛЬ 4. Навык обратной связи. Урок 1. Принципы и правила целевой обратной связи., часть 1	0,3	4 неделя, понедельник
32	МОДУЛЬ 4. Навык обратной связи. Урок 1. Принципы и правила целевой обратной связи., часть 2	0,3	4 неделя, понедельник
33	Практическое задание	0,5	4 неделя, вторник
34	МОДУЛЬ 4. Навык обратной связи. Урок 2. Конструктивная критика	0,7	4 неделя, вторник

35	Практическое задание	0,5	4 неделя, среда
36	МОДУЛЬ 4. Навык обратной связи. Урок 3. Железный принцип управленца	0,4	4 неделя, среда
37	Практическое задание	0,5	4 неделя, четверг
38	МОДУЛЬ 4. Навык обратной связи. Урок 4. Похвала.	0,3	4 неделя, четверг
39	Практическое задание	0,5	4 неделя, пятница
40	МОДУЛЬ 4. Навык обр-й связи. Урок 5. Как оценить свое умение давать грамотную обратную связь?	0,4	4 неделя, пятница
41	Практическое задание	0,5	5 неделя, понедельник
Модуль 5. Навык снятия манипуляций		2,3	
42	Модуль 5. Навык снятия манипуляций Урок 1. Что такое манипуляции и что с ними делать руководителю?, часть 1	0,1	5 неделя, понедельник
43	Модуль 5. Навык снятия манипуляций. Урок 1. Что такое манипуляции и что с ними делать руководителю?, часть 2	0,1	5 неделя, понедельник
44	Модуль 5. Навык снятия манипуляций .Урок 1. Что такое манипуляции и что с ними делать руководителю?, часть 3	0,2	5 неделя, понедельник
45	Практическое задание	0,5	5 неделя, вторник
46	Модуль 5. Навык снятия манипуляций. Урок 2. Техники снятия манипуляций.	0,9	5 неделя, среда
47	Практическое задание	0,5	5 неделя, четверг
Модуль 6. Подведение итогов.		0,7	5 неделя, пятница
48	Подведение итогов	0,2	5 неделя, пятница
49	Практическое задание	0,5	6 неделя, понедельник
Итоговый контроль		1,0	6 неделя, вторник

Календарный план не может быть обозначен четкими датами в связи с тем, что интенсивность занятий определяется обучающимся самостоятельно, а дата начала занятий зависит от комплектации групп.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Календарно-тематическое планирование

№ п/ п	Название разделов, модулей	Количество часов			Неделя обучени я
		Всего	Теори я	Практика	
1	ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ	2,2	1,7	0,5	1
2	МОДУЛЬ 1. Навык целеполагания.	2,5	1,5	1,0	1-2
3	МОДУЛЬ 2. Навык постановки задач	4,9	3,4	1,5	2-3
4	МОДУЛЬ 3. Навык индивидуальной мотивации	2,8	1,8	1,0	3
5	МОДУЛЬ 4. Навык обратной связи	4,9	2,4	2,5	4-5
6	Модуль 5. Навык снятия манипуляций	2,3	1,3	1,0	5
7	Модуль 6. Подведение итогов.	0,7	0,2	0,5	5-6
8	Итоговый контроль	1,0	-	1,0	6
Итого		21,3	12,3	9,0	

Содержание обучения

Вводный модуль

Теория:

Приветствие. Инструкции для прохождения курса. Знакомство. Перейдем на один язык.

Практика:

Критерии и показатели успешного прохождения курса.

Модуль 1. Навык целеполагания

Теория:

Урок 1. Откуда берутся цели или «мечтать не вредно».

Урок 2. Система SMART для формулирования целей.

Практика:

Желания. Желания по SMART.

Модуль 2. Навык постановки задач

Теория:

Урок 1. НЕДОделегирование.

Урок 2. Барьеры руководителей и сотрудников, мешающие делегированию.

Урок 3. Технология делегирования от А до Я

Практика:

Барьеры руководителей. Список дел для делегирования. Барьеры сотрудников. Задачи по SMART. Задачи для сотрудников.

Модуль 3. Навык индивидуальной мотивации

Теория:

Урок 1. Способы воздействия на человека.

Урок 2. Встраивание мотивации в постановку задач

Практика:

Способы воздействия. Проективные вопросы. Индивидуальные мотиваторы сотрудников. Индивидуальные мотиваторы по SMART. Задачи и мотивация.

Модуль 4. Навык обратной связи

Теория:

Урок 1. Принципы и правила целевой обратной связи

Урок 2. Конструктивная критика.

Урок 3. Железный принцип управленца

Урок 4. Похвала.

Урок 5. Как оценить свое умение давать грамотную обратную связь?

Практика:

Обратная связь. Конструктивная критика сотрудников. Похвала для сотрудников. Обратная связь.

Модуль 5. Навык снятия манипуляций

Теория:

Урок 1. Что такое манипуляции и что с ними делать руководителю

Урок 2. Техники снятия манипуляций.

Практика:

Манипуляции. Техники снятия манипуляций

Модуль 6. Подведение итогов.

Теория:

Подведение итогов

Практика:

Результаты курса.

Итоговый контроль

3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Вводный модуль.

Задание 1. Напишите как можно более конкретно, в каком случае вы будете считать, что курс прошел успешно и результативно для вас. По каким критериям/показателям?

Модуль 1.

Задание 1. Помечтайте. Как давно вы этим занимались? Позвольте себе помечтать. Не пытайтесь оценить или ограничить полет и размах ваших желаний. Ведь именно из мечты рождаются самые важные цели.

Отведите на это упражнение время и место. Позаботьтесь о том, чтобы вас никто и ничто не отвлекало.

И напишите 10 желаний. Чего бы вы хотели? Можете написать 5 личных и 5 рабочих целей. Или в другом соотношении. Главное, чтобы в этом списке были и рабочие, и личные «хотелки».

Постарайтесь, чтобы в этом списке оказались как краткосрочные цели (на ближайший месяц), так и более долгосрочные (на ближайший год или дальше).

На этом этапе вам НЕ нужно заботиться о формулировке. Пока пишите, как пишется. Грамотно формулировать будем потом. А сейчас важнее действительно помечтать.

Задание 2.

В первом уроке этого модуля вы писали 10 своих желаний/хотелок. Теперь выберите из них 3 самых-самых значимых, желанных. И распишите выбранные 3 желания по SMART.

Обязательно пропишите все 5 критериев SMART по каждому желанию.

Модуль 2.

Задание 1

[1] Напишите все возможные барьеры руководителя, которые мешают ему делегировать. И напишите все возможные барьеры подчиненных, из-за чего они не хотят, чтобы им «навешивали» задач.

[2] УПРАЖНЕНИЕ «10 ДЕЛ»

Напишите список дел (минимум 10 пунктов), которые вы выполняете на работе. Этот список не нужно размещать в отчете по ДЗ.

Возьмите для примера один свой обычный рабочий день.

И пишите прямо все подряд, не пытаясь эти дела как-то группировать.

Пишите все, что вспомните, включая мелкие дела (звонки кому-то, написание письма, подготовка документа...).

После того, как будет готов список, отметьте «галочками» те дела, которые мог бы сделать кто-то другой.

«Галочки» - это фактически ваше поле для делегирования.

Возможно, галочек много. Это значит, что следует всерьез заняться делегированием тех дел, которые занимают ваше время.

Если «галочек» нет или 1-2, то это может означать следующее:

- Или у вас делегировано все, что можно. Поздравляю! Вы – мастер делегирования и выполняете только управленческие задачи.
- Или вам просто некому делегировать (у вас нет сотрудников в подчинении).
- Или в вас сидят барьеры делегирования. В этом случае стоит задуматься, что мешает? Какие барьеры нужно увидеть и перепрыгнуть.

Задание 2.

Напишите, какие барьеры вы увидели в себе, как в руководителе, мешающие вам пользоваться функцией делегирования на все 100%.

А также, напишите самые распространенные барьеры ваших сотрудников, с которыми вам приходится сталкиваться.

И, конечно, какие выводы вы для себя сделали. Возможно, какие действия наметили.

Задание 3.

[1] Выберите те задачи, которые поставлены «КАК НАДО»: которые соответствуют хотя бы ТРЕМ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ критериям SMART.

- 1) Для увеличения объема продаж, завершить работы с клиентской базой до конца 2020 г.
- 2) Сидоровой А.А. к 15 августа 2020 г. осуществить подбор не менее трех кандидатов на замещение освобождающейся должности менеджера по обеспечению производства, удовлетворяющих квалификационным требованиям по должности.
- 3) По результатам аудиторской проверки выявлено 18 замечаний. Необходимо их срочно исправить.
- 4) Провести анализ причин, ведущих к возникновению ошибок в учете отгруженной готовой продукции без привлечения внутренних аудиторов.
- 5) Начальнику ОТиЗ снизить к концу 4-го квартала 2020 г. количество сверхурочных часов, отработываемых сотрудниками в период подготовки налоговой отчетности, на 30% по сравнению с имеющимися на сегодняшний день без привлечения дополнительных средств.
- 6) Иванова (старший кладовщик сырьевого склада) ложится на плановую операцию. В срок до 1 апреля 2020 г. Ивановой подготовить кладовщика Петрову для передачи ей обязанностей по выполнению функций старшего кладовщика.
- 7) Начальнику отдела Х закрывать все счета до 10 числа каждого месяца.
- 8) Продавцам магазина увеличить объем продаж товара Х на 10% за два следующих месяца по сравнению с предыдущим.
- 9) Менеджеру по продажам организовать по 6 встреч с клиентами каждую неделю в июле и в августе 2019 г.
- 10) Егорушкиной Е.А. предоставить ген. директору план по маркетингу по форме «А» на 2-ое полугодие, к 10 часам 25 мая 2019 г.

[2] В ответе письменно сформулируйте две задачи по SMART для ваших сотрудников. И напишите ваши наблюдения и выводы после того, как вы прописали реальную задачу по SMART и поставили ее своему сотруднику.

Модуль 3.

Задание 1.

[1] Потренируйтесь использовать все способы воздействия (можно на своих друзьях или родных). Можете даже предупредить их, что тренируетесь (чтобы они не были шокированы ☺).

И запишите по итогам, какой из способов воздействия вам использовать сложнее всего, а какой используете чаще.

[2] Позадавайте проективные вопросы в разговорах с вашими родными, друзьями.

Сначала потренируйтесь именно с теми, кого хорошо знаете! Это важно!

Потому что вам нужно «попробовать на вкус» этот инструмент, понять на практике, как его применять, убедиться, что он эффективен.

[3] Выясните индивидуальные мотиваторы ваших сотрудников. Для этого используйте проективные вопросы, встроив их в любой из ваших разговоров как бы невзначай.

Обязательно запоминайте и потом сразу фиксируйте 3 первых ответа сотрудника.

Задание 2.

Внимательно читаете инструкцию. Определяетесь, каковы, на ваш взгляд, ведущие мотиваторы вашего подчиненного. И с учетом этого ставите задачу по SMART, встраивая в нее мотивацию.

Инструкция №1

Вы - руководитель подразделения.

Сегодня понедельник.

На следующей неделе Вам предстоит командировка. До отъезда надо сделать много дел. К тому же сегодня Вам сообщили распоряжение руководства - срочно (в течение этой недели) представить подробную информацию о потребности в обучении по каждому сотруднику подразделения. Надо предоставить информацию по двум направлениям - какие требуются в настоящий момент программы по профессиональному обучению, а также - по развитию управленческих навыков.

Вы понимаете, что в настоящий момент Вы не можете заниматься этой проблемой. Эту работу вы хотите поручить своему подчиненному. Он работает на предприятии давно, знает всех сотрудников, специфику работы разных должностей.

Он - человек умный, инициативный, стремящийся к дальнейшему развитию. Правда, его стремление к познанию новых областей порой оказывает негативного влияние на выполнение непосредственных обязанностей - например, как-то вы застали его в разгар рабочего дня за чтением книги по финансам, содержание которой никак не связано с его деятельностью. Состоялся разговор, в процессе которого он просил направить его на курсы финансистов, но Вы уверены, что в ближайшем будущем финансовые знания на его позиции не будут востребованы, а развитие в профессиональном направлении (на рабочем месте) будет необходимым.

В общем, собирая информацию по обучению, у него будет прекрасная возможность определить для себя приоритеты по развивающим программам, услышать мнения коллег по этим вопросам. Сейчас Вам предстоит встреча с этим подчиненным.

Вам надо будет обсудить, что ему нужно сделать, чтобы максимально быстро выполнить задачу по составлению списков. Ситуация складывается таким образом, что

Вы не можете премировать сотрудника за выполнение этого поручения или дать ему отгул.

Инструкция №2

Вы - руководитель подразделения.

Сегодня вторник.

Вчера директор Вашего предприятия поручил Вам организовать проведение субботника по озеленению территории предприятия. Директор подчеркнул, что целью субботника является не только озеленение территории само по себе, но и то, что совместная работа укрепит командный дух сотрудников и поможет им в дальнейшем лучше работать.

Субботник должен пройти в эту субботу с 9.00 до 18.00. Вы понимаете, что с Вашей рабочей загрузкой Вы не в состоянии заниматься еще и этой проблемой. Хотя организация субботника является теперь Вашей обязанностью, Вы решили попросить заняться этим одного из Ваших сотрудников.

Этот сотрудник работает у Вас уже около года. Работает отлично, у Вас практически никогда не было причин критиковать его за что-либо. Однако в последнее время Вы стали замечать, что он немного снижает свою активность. Его не в чем упрекнуть, но прежнего задора в выполнении работы уже нет.

У Вас не было времени, чтобы в этом разобраться. Пару месяцев назад Вы обратили внимание, что над его рабочим столом висят какие-то грамоты, которые он, видимо, получил на прежнем месте работы.

Сейчас Вам нужно поручить данному сотруднику заняться организацией проведения субботника. Вы понимаете, что это будет для него дополнительной нагрузкой, которая не входит в его непосредственные обязанности.

Подготовка субботника займет большое количество сил и времени, не считая того, что придется отработать полный день в субботу. Ситуация складывается таким образом, что Вы не можете премировать сотрудника за выполнение этого поручения или дать ему отгул.

Инструкция №3

Вы - менеджер ресторана.

Завтра утром в Ваш ресторан приезжает комиссия, которая проводит конкурс «Ресторан месяца».

В принципе, в ресторане все в порядке. Но сегодня необходимо еще раз все проверить, убратся после рабочего дня.

Нужно навести порядок в зале, на кухне, в подсобных помещениях, проверить прилегающую территорию, по необходимости устранить обнаруженные недостатки. А также было бы неплохо украсить холл шарами.

Вы хотели бы, чтобы ваш один из ваших подчиненных, который работает у вас недавно, задержался после работы и занялся этой работой. Вам интересно узнать, насколько он исполнительен и готов поддержать инициативу.

Ситуация складывается таким образом, что Вы не можете премировать сотрудника за выполнение этого поручения или дать ему отгул. Вы подошли к сотруднику в то время,

когда он выполняет текущую операцию и попросили его подойти к вам, как только он освободится. Сейчас он подошел к вам.

Задание 3.

[1] Напишите по 3 приведенным кейсам:

- каковы индивидуальные мотиваторы подчиненного,
- чем вы решили его мотивировать (каким стимулом),
- формулировка самой задачи по SMART, включая элемент мотивации.

Помните, что в задачу мы обязательно встраиваем и контроль. И в конце добавляем вопрос: Расскажи, что ты будешь делать.

[2] Напишите примеры задач из вашей управленческой практики, когда необходимо при постановке задачи добавить мотивацию.

Модуль 4.

Задание 1.

С помощью материалов этого урока **проанализируйте и напишите в отчете по ДЗ:**

[1] Как вы обычно приступаете к обратной связи? Готовитесь ли заранее или действуете сходу? Действуете по принципу «потому что...» или «для того, чтобы...».

[2] Какие из рассмотренных правил обратной связи вы не учитывали в своей управленческой практике?

[3] Ваши выводы после этого урока.

Задание 2.

Для начала проанализируйте 2 кейса.

1. Геннадий – сотрудник отдела по работе с клиентами. Он постоянно забывает вносить данные по встречам в базу.

Его руководитель Егор понимает, что нужно как-то реагировать на это. Ведь сотрудник не выполняет правила, которые распространяются на всех. К тому же другие сотрудники начинают указывать на это, мол, Гена же не заполняет ничего, почему я должен.

Егор подходит к Геннадию, сидящему за своим рабочим столом и говорит:

- Гена, ты заполнил по вчерашним клиентам базу?
- Еще нет, сейчас заполню.
- Ген, ну это уже ни в какие ворота не лезет! Почему я должен тебе постоянно напоминать о том, что другие делают без всяких напоминаний?!
- Зато другие такие доходы компании не приносят как я!
- Так, я сейчас о другом. Вносить информацию в базу – это твоя обязанность. Никто, кроме тебя, это не сделает. Если сегодня до конца дня всех не внесешь, пеняй на себя. На этом Егор разворачивается и выходит из кабинета.

- Напишите, какие ошибки вы нашли в критике Егора с точки зрения изученного алгоритма и принципов обратной связи.
- Как бы вы выдали критику в этой ситуации?

2. Оля – сотрудник финансового отдела. Работает хорошо, профессионал в своем деле. Ее руководитель Ксения работает в компании не так давно (около 3 месяцев). Сегодня Ксения случайно заметила, что Оля ушла с работы на час раньше, не предупредив ее.

В моменте Ксении неудобно было подойти к ней, остановить, так как она общалась с другим человеком.

На следующий день с утра Ксения вызвала Ольгу к себе, чтобы выдать ей критику по этому поводу.

- Оля, здравствуй. Я вчера обратила внимание, что ты ушла с работы на час раньше, не предупредив меня об этом. В чем дело?

- Да мне срочно нужно было ребенка забрать, из садика позвонили, что он упал и нос разбил.

- Ой, с ним все в порядке?!

- Да, все нормально, больше перепугались все. Сегодня уже пошел в садик.

- Ну слава богу. Оля, знаешь, мне важно понимать, кто у меня и где из сотрудников. Я, как руководитель, несу за каждого ответственность в рабочее время. Давай будем придерживаться правила – обязательно предупреждать и согласовывать со мной, если вдруг куда-то надо.

- Да, хорошо, конечно. Просто все из головы вчера вылетело.

- Ну ладно тогда, пойдём работать.

- Напишите, какие ошибки вы нашли в критике Ксении с точки зрения изученного алгоритма и принципов обратной связи.
- Как бы вы выдали критику в этой ситуации?

Задание 3.

[1] Ответьте на 2 кейса, написав какие вы нашли ошибки в критике и как бы вы выдали критику в этих случаях.

[2] Напишите, какие выводы/ мысли/ вопросы есть у вас после этого урока.

Задание 4.

Напишите в ответ к уроку, всегда ли вы придерживаетесь этого принципа или практикуете «последнее китайское предупреждение».

Задание 5.

1. Потренируйтесь **устно** давать похвалу по алгоритму своим родственникам (без предварительной письменной подготовки), друзьям. Напишите свои выводы/ впечатления.

2. Пропишите похвалу для 3 своих сотрудников (если у вас меньше 3 сотрудников, то можете прописать для одного несколько вариантов похвалы – за разные достижения). Не придумывайте, пусть это будет из их реальных успехов. За что вы на самом деле их хотите похвалить. Помните, что у похвалы тоже должна быть цель. Обязательно выдайте им эту похвалу.

Задание 6.

[1] Напишите, на скольких знакомых потренировались и каковы результаты/ выводы.

[2] Пропишите похвалу по алгоритму для 3 своих сотрудников. Обязательно укажите, какова цель похвалы в каждом случае.

Задание 7.

Запросите у одного из своих сотрудников, которому вы давали уже обратную связь (похвалу и критику) по изученным алгоритмам, его мнение:

- как он считает, насколько хорошо вы даете ему обратную связь,
- как он себя чувствует во время обратной связи,
- как он себя чувствует после,
- есть ли у него какие-то пожелания, как вам со своей стороны можно сделать обратную связь более эффективной.

Здесь главное – быть искренним. Не пытайтесь лукавить, оправдываться, что-то придумывать. Откровенно скажите о том, что вы стараетесь развивать себя как профессионального руководителя. Что вы каждый раз готовитесь, перед тем, как выйти на разговор с сотрудником. И для вас очень важно его мнение. Попросите сказать его, как есть. Скажите, что будете рады любой обратной связи. Это даст вам возможность стать лучше.

Поверьте, это очень мощное упражнение! И если отнестись к нему серьезно и ответственно подойти к его выполнению, вы получите ценнейший опыт, инсайты. И для вашего сотрудника это будет значимо! Вы вырастите в его глазах, лояльность к вам возрастет. У сотрудника повысится мотивация, он почувствует свою значимость. В общем, мега-полезное упражнение во всех смыслах. Если хотите, вы можете проделать его с несколькими сотрудниками.

Задание 8.

[1] Ваши чувства/эмоции перед выполнением этого задания, во время выполнения и после.

[2] Ваши наблюдения: как реагировал сотрудник.

Модуль 5.

Задание 1.

1. Потренируйтесь сначала сами сознательно побыть манипуляторами. Так вы почувствуете себя по другую сторону баррикад и поймете, что помогает, а что мешает манипулировать. В каком случае это сделать просто элементарно, а в каком не получается.

Ваша задача простая: вызвать у другого человека определенную эмоцию, причем незаметно для него самого.

Для удобства вы можете выбирать любые эмоции из перечня или взять любые другие:

- вызвать жалость к себе, желание помочь,
- вызвать любопытство, желание расспрашивать вас,
- вызвать у человека раздражение и недовольство другим человеком,
- вызвать у человека реакцию самодовольства, «я крутой»,
- вызвать у человека ощущение, что с ним поступили несправедливо,
- вызвать у человека чувство неудобства, вины перед вами,
- вызвать чувство доверия, надежности по отношению к вам,
- вызвать скуку и желание поскорее от вас отделаться,
- или другое (главное, заранее для себя определите, какое чувство вы хотите вызвать).

Потренируйтесь на разных людях.

Сравните, кем легко манипулировать (вызывать нужную вам эмоцию), а кем сложно.

Напишите, у скольких людей вы пробовали вызвать нужные вам эмоции. Каковы результаты? И какие выводы вы для себя сделали после выполнения этого упражнения?

2. Придумайте для себя «якорь», который будет вам помогать помнить, что важно отслеживать свое эмоциональное состояние во время взаимодействия и общения с сотрудниками.

«Якорем» может быть браслет, наклейка на видном месте, периодически всплывающая напоминка в телефоне «что я сейчас чувствую?», заставка на мониторе компьютера. Или это может быть некий ритуал. Например, регулярно смотреть на себя в зеркало, или закрывать глаза на несколько секунд, чтобы «нырнуть» в себя и осознать, в каком эмоциональном состоянии вы прямо сейчас и откуда оно взялось.

Со временем это войдет в привычку и вам легко будет «поймать» себя в момент смены эмоционального фона. Но в первое время очень рекомендуем использовать какой-то «якорь», который вы сейчас придумаете для себя.

Напишите, каким «якорем» для контроля своего эмоционального состояния вы начали пользоваться. Помогает ли он отслеживать смену эмоций и фиксировать себя на этом?

Задание 2.

Напишите, с помощью каких техник вы бы сняли следующие манипуляции:

1. Сотрудник говорит: «У меня не получается. Я не понимаю, как это делается. Мне никто ничего не объяснял. Я пытался, ничего не выходит» - подводит руководителя к тому, чтобы сделали за него.
 2. Сотрудник постоянно опаздывает на работу, на встречу с клиентами, на совещания. Во время вашей критики говорит: «Понимаете, пробки, форс-мажоры, да еще и работой я так загружен, вообще не продохнуть, а еще и в семье проблемы...».
 3. При любой нестандартной ситуации сотрудник начинает впадать в панику: «ужас! Кошмар! Это ни в какие ворота! Что теперь делать, вообще непонятно! Ничего не работает! Все плохо!»
 4. Сотрудник изображает высокую компетентность, умно и красиво говорит, но по факту ничего не делает. Говорит: «Да, я понимаю, что выкладка товара напрямую влияет на продажи. Особенно важно зонирование и учет основного маршрута движения посетителей магазина. Я все сделаю в лучшем виде, не волнуйтесь». Но по факту – не делает. И вот вы в очередной раз ставите ему задачу, он с умным видом говорит, что все будет. Но вы понимаете, что это очередная манипуляция. Как будете снимать?
 5. Сотрудник обвиняет вас: «Я вот вам же говорил, что нужно что-то срочно предпринимать! А вы никак не отреагировали. Я вам все время говорю-говорю о проблемах, а вы меня не слышите и ничего не предпринимаете».
 6. Вы ставите сотруднику задачу, а он говорит: «А когда я это буду делать? Остальные задачи вы с меня снимите? Это же нереально успеть к такому сроку!»
- Напишите, ЧТО КОНКРЕТНО ВЫ БУДЕТЕ ГОВОРИТЬ сотруднику в каждом случае. Вы можете при снятии манипуляции использовать несколько техник (последовательно их комбинируя).

Модуль 6.

Задание 1.

Напишите отзыв по курсу. Будет здорово, если отразите "ДО" и "ПОСЛЕ". Можете опираться на эти вопросы:

- Опишите ваше состояние до курса. С каким настроением вы шли на обучение?

- Как вы ощущаете себя сейчас, после обучения?
- Какие твердые результаты вы получили от обучения (увеличение показателей, рост в доходе, освободили больше времени, признание от руководства/ от команды, уменьшение манипуляций или какие-то другие факты).
- Какие эмоциональные (мягкие) результаты вы получили (стали увереннее, спокойнее, улучшились отношения с кем-то и т.п.).
- Кому бы вы посоветовали пройти этот курс?

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

4.1. Список литературы, рекомендуемый обучающимся

1. Айн Рэнд, Атлант расправил плечи., 246 с.;
2. Алексей Крол, Теория каст и ролей, 66 с.;
3. Бланшер К., Зигарми П., Зигарми Д., Одноминутный менеджер и Ситуационное руководство/ ООО «Попурри», 2002 г.-144 с.;
4. Владимир Зима. Инструменты руководителя. Издательский дом «Бухгалтерия и банки», 2016, 94 с.;
5. Вячеслав Летуновский. 100 уроков лидерства А.В. Суворова для бизнеса. ООО «Яуза-пресс», 2016, 188 с.;
6. Дебора Шредер-Солнье. Сила парадокса: лучшие бизнес-решения на стыке противоречивых идей, 132 с.;
7. Денни Стригл, Фрэнк Свайтек
8. Менеджерами не рождаются. Непростые уроки достижения реальных результатов, ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015, 88 с.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины, рекомендуемая обучающимся, имеется в наличии в электронной библиотеке в электронной информационно-образовательной среде GetCourse, доступ к которой предоставлен обучающимся.

4.2. Кадровое обеспечение

К реализации образовательной программы привлекаются педагогические работники, имеющие среднее профессиональное образование или высшее образование - бакалавриат, направленность (профиль) которого, соответствует реализуемому модулю и/или образовательной программе и/или дополнительное профессиональное образование на базе среднего профессионального образования (программ подготовки специалистов среднего звена) или высшего образования (бакалавриата) - профессиональную переподготовку, направленность (профиль) которой соответствует преподаваемому учебному предмету, курсу, дисциплине (модулю).

Для педагогических кадров, привлекаемых к реализации образовательной программы обязательно обучение по дополнительным профессиональным программам – программам профессионального обучения, в том числе в

форме стажировки в профильных организациях не реже одного раза в три года.

В основу реализации образовательной программы положен практико - ориентированный подход, ключевым принципом которого является использование профессионально - ориентированных технологий обучения, направленных на приобретение знаний, умений, а также опыта практической деятельности с целью получения профессиональных компетенций.

Для повышения качества реализации образовательной программы наряду с педагогическими кадрами к ее реализации могут привлекаться представители работодателей, их объединений, которые должны иметь опыт работы в области профессиональной деятельности не менее одного года, соответствующей направленности образовательной программы.

4.3. Материально-техническое оснащение

Для освоения программы «Сильный руководитель» требуется персональный компьютер с доступом к глобальной сети Интернет.

Системные требования к персональному компьютеру

	Минимальные системные требования	Рекомендованные системные требования
Операционная система	Windows Vista®, Windows® XP (с последним пакетом обновлений)	Windows® 7 / Windows® 8 / Windows® 10 64-bit (с актуальным пакетом обновлений)
Процессор	Windows XP: Pentium II 400 МГц Windows Vista: процессор 800 МГц	Процессор 1 ГГц (или выше)

Видеокарта	Видеокарта, совместимая с DirectX и поддерживающая разрешение 800x600	Видеокарта, совместимая с DirectX и поддерживающая разрешение 800x600 (1024x786 для Windows 8)
Оперативная память	Windows XP: 128 МБ ОЗУ Windows Vista: 512 МБ ОЗУ	32-Bit Windows: 1 ГБ ОЗУ 64-Bit Windows: 2 ГБ ОЗУ и более
Интернет	Требуется подключение к Интернету со скоростью 56 кбит/с или выше	
Разрешение экрана	800x600 (1024x786 для Windows 8) Минимальное разрешение экрана 640x480	

Рекомендуемое программное обеспечение:

Установленная программа просмотра PDF файлов: Adobe Acrobat Reader или аналогичный;

Минимальные версии веб-браузеров: Microsoft Internet Explorer 6.0, Microsoft Edge, Firefox 4, Safari 5, Google Chrome 11, Opera 9; Архиватор 7zip или аналогичные;

Офисный пакет: LibreOffice, OpenOffice, MS Office или другой;

В настройках браузера должно быть разрешено выполнение сценариев Javascript и включены HTTP cookie.

4.4. Общие требования к организации образовательного процесса

Осуществление образовательного процесса предусматривает функционирование электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств, обеспечивающих освоение обучающимися образовательной программы в полном объеме независимо от их мест нахождения.

— Электронная информационно-образовательная среда GetCourse организации обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, и к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах;
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения программы;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- хранение, систематизацию и доступ к скачиванию материалов учебных программ;
- напоминание участникам о предстоящем вебинаре;
- возможность участия пользователей на вебинарах в браузерах: Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox, Google Chrome, Apple Safari;
- передача аудио и видеoinформации на персональные компьютеры участников реализована при скорости Интернет-соединения не менее 134 kbps;
- формирование электронного портфолио учащегося, в том числесохранение работ учащегося, рецензий и оценок на эти работы со стороны любых участников образовательного процесса;

- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и/или асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

5. Типовые задания (оценочные средства) для прохождения итогового контроля

1. В чем главное отличие руководителя от исполнителя?

- Лидерские качества;
- Организаторские способности;
- *Ответственность за результаты работы других людей;*
- Умение ставить стратегические цели

2. Ключевые функции руководителя. Выберите лишнее:

- *-Сбор информации,*
- -Планирование,
- -Организация,
- -Мотивация,
- -Контроль,
- -Обучение

3. Определите ключевую ошибку руководителя:

Петр Алексеевич – директор компании по производству мебели. Недавно он ставил задачу своему заму по производству по поводу генеральной уборки в цеху. И вот сегодня решил проверить, как идет процесс. Он пришел в цех и увидел, что бардака там стало еще больше. Он тут же высказал рабочим, которые были в цеху, все, что о них думает: Что вы как свиньи? Вы дома тоже в такой грязи живете? Вы себя вообще не уважаете! Всех уволю!!

- Перешел на личности, начал оскорблять сотрудников.
- Не поставил заму промежуточные точки контроля во время постановки задачи
- Не обеспечил ресурсами.
- *Нарушил субординацию (стал отчитывать сотрудников, минуя их непосредственного руководителя)*

4. Что такое технология SMART?

- «умный» в переводе с английского,
- *Аббревиатура, означающая критерии, которым должна соответствовать грамотно поставленная цель,*
- Формула эффективного задавания вопросов с целью выяснения индивидуальных мотиваторов сотрудника

5. Как можно объяснить критерий «измеримость» при формулировании целей?

- Четкость и понятность для любого человека, который прочитает цель,
- Наличие ресурсов, которые позволят достичь цели,
- *Есть ответ на вопрос: как я пойму, что цель достигнута?*
- Наличие четких сроков

6. Определите, какому критерию SMART не соответствует поставленная цель:

К январю 2019 года я хочу изучить технологию сыроварения. Мне это нужно, чтобы начать производство и продажу сыров, и иметь дополнительный заработок на этом. И самому есть вкусный настоящий сыр. К указанному сроку мне нужно научиться делать 3 вида сыра: рикотта, камамбер, чеддер. Они должны соответствовать стандартам качества, указанным в документе X.:

- -Конкретность;
- Срок;
- Измеримость;
- *Достижимость*;
- Значимость

7. Определите, какому критерию SMART не соответствует поставленная цель:

Я планирую ежедневно заниматься утренней зарядкой, чтобы быть бодрым весь день и заботиться о своем физическом состоянии. Для этого я буду вставать в 6:30 и 15 минут выполнять упражнения. Комплекс упражнений у меня скачен на телефон в видео-формате. Я буду доволен результатом, если через месяц у меня прекратится сонливость днем, повысится тонус мышц, и уйдет 2 кг.

- Конкретность;
- *Срок*;
- Измеримость;
- *Достижимость*;
- Значимость

8. Что должно обязательно присутствовать в любой задаче, поставленной сотруднику:

- Срок, конкретность, достижимость;
- Срок, измеримость, значимость;
- Конкретность, измеримость, достижимость;
- *Срок, конкретность, измеримость.*

9. Определите, чего не хватает в формулировке задачи:

Необходимо срочно устранить ошибки в договоре, иначе прилетит сверху, нам всем мало не покажется:

- Вообще кошмар, а не задача!
- *Конкретности, срока, достижимости*
- Конкретности, измеримости и достижимости
- Самое главное – непонятно, кому поставлена задача
- Всех критериев SMART

10. Как проверить, что сотрудник правильно понял поставленную задачу?

- Это будет видно сразу, как только он приступит к выполнению.
- Спросить, все ли понятно, есть ли какие-то вопросы.
- *Задать вопрос: расскажи, что будешь делать.*
- Зачем проверять? Вот покажет результат, тогда и разберемся

11. Чего не хватает в поставленной задаче:

Ивановой Е.А. провести внеплановую инвентаризацию всего ассортимента в магазине (перечень прилагается) согласно инструкции А, с помощью Петрова М.Н. и Егорова С.А., в срок до 25.06.2018 г. Отчет по форме С предоставить директору магазина к 10:00 ч 26.06.2018 г

- Конкретности
- Достижимости
- *Значимости*
- Срока

- Контроля
- Всего хватает

12. К какому виду контроля нужно стремиться руководителю:

- Тотальному
- Поэтапному
- *Итоговому (по результату)*
- Все зависит от ситуации

13. Что из нижеперечисленного нельзя делегировать:

- Подготовку ежемесячного отчета
- *Личное поручение от вышестоящего руководителя*
- Составление важного договора с клиентом
- Отправку срочного письма в инстанцию
- Организацию встречи иностранной делегации – потенциальных партнеров

14. Найдите ключевую ошибку в действиях руководителя:

Начальник отдела кадров Светлана на утренней планерке поставила задачу Олеся: разработать инструкцию по заполнению табелей для руководителей подразделений сегодня до конца рабочего дня. Во время обеда, в столовой, Светлана спросила Олеся, как продвигается разработка инструкции. Олеся сказала, что еще не приступала, была занята другими делами. Светлана возмутилась, сказала, чтобы через час инструкция была у нее на столе. В итоге Олеся бросила на стол через час сделанную как попало инструкцию, и саботировала еще несколько задач, которые должна была сегодня сделать. Мотивировала тем, что «вашей инструкцией занималась».

- Давно уже уволить надо было эту Олеся, обнаглела совсем.
- Нельзя было спрашивать о делах за обедом, для этого есть рабочее время.
- Неправильно поставила задачу, не объяснила, зачем нужно делать эту инструкцию.
- *Не встроила контроль при постановке задачи, не сказала, когда и как будет проверять.*
- Не замотивировала при постановке задачи Олеся

15. Какова рекомендуемая приоритетность способов воздействия на подчиненного по частоте использования:

- Просьба. 2. Требование; 3. Убеждение; 4. Приказ.
- *Требование; 2. Убеждение; 3. Приказ; 4. Просьба.*
- Убеждение; 2. Требование; 3. Просьба; 4. Приказ.
- Все зависит от ситуации и личности руководителя

16. Ваше мнение: Иван Иванович, директор компании ООО «Помидор», не хочет делегировать переговоры с ключевыми клиентами никому из своих сотрудников, так как у них мало опыта ведения таких переговоров. Пару раз он был вынужден отправить вместо себя другого, так как был в командировке, но это заканчивалось провалом. Да, эти переговоры отнимают у Ивана Ивановича много времени, но это деньги, поэтому он не может никому другому доверить эту функцию.

- Правильно делает! Лучше него никто не сможет.
- Ведь это ключевые клиенты, поэтому с ними должно общаться главное лицо

компании, нельзя это делегировать

- *У Ивана Ивановича есть барьеры делегирования, которые мешают ему быть эффективным руководителем, развивающим свою команду. Делегировать эту функцию можно и нужно*

17. С помощью какого вопроса можно быстро и точно выявить индивидуальные мотиваторы сотрудника?

Что для Вас важно при выборе работы?

- При каких обстоятельствах у Вас может снизиться работоспособность?
- *Как Вы думаете, что может сделать руководитель, чтобы люди работали эффективнее?*
- Расскажите, что Вам нравилось на прошлом месте работы, а что не устраивало?

18. Нужно ли при постановке любой задачи добавлять мотивацию?

- Да
- Нет

19. Чего не хватает в похвале:

Маша, Вы отлично справляетесь тестовыми заданиями! Меня очень радуют Ваши результаты! Уверена, вы так же бодро дойдете до конца теста!

- *Конкретности*
- Чем это поможет другим
- Всего хватает

20. Выберите неверное утверждение:

- Обратная связь должна быть как положительной, так и отрицательной.
- Обратная связь должна быть своевременной.
- *Обратная связь должна четко дать понять сотруднику, как не надо делать.*
- Обратная связь должна быть без обобщений

21. Ниже приведен один пример критики сотрудника. Выберите ту часть, в которой есть ошибка (согласно алгоритму вдохновляющей критики):

- Николай, я бы хотела поговорить с тобой об итогах твоего обучения на курсе для руководителей.
- Я очень рада, что ты решил развивать и повышать в себе компетентность, как управленца! Это сильный и осознанный шаг. Не все готовы к такому.
- И хочу заметить, что ты, приняв на себя ответственность быть лидером команды внутри курса, сам не выполнял задания в срок, начиная со 2 модуля программы. Это отражалось на команде, на общих результатах.
- Мне очень важно, чтобы у тебя включалось мышление управленца в любых ситуациях, когда ты занимаешь руководящую позицию. Давай подумаем.
- *Я хочу, чтобы в дальнейшем ты исключил такие отрицательные примеры для своей команды, какой командой бы ты ни рулил. Хорошо?*
- Отлично, ты крут! И у тебя огромный потенциал!

22. Сколько раз можно «лечить» сотрудника:

- 1

- 2
- 3
- зависит от ситуации

23. В каком случае вы мыслите не как руководитель, а как исполнитель :

- *Если мелькнула мысль: «проще сделать самому».*
- Если постоянно помогаешь своим сотрудникам.
- Если поддаешься на манипуляции сотрудников.
- Если тебя бесит твое вышестоящее руководство

24. Как определить, манипулирует сотрудник вами или нет?

- По лицу видно, по хитрому взгляду, когда не может прямо в глаза смотреть.
- Надо понимать психологию людей, тогда это легко считывается при общении.
- Когда он ведет себя как-то необычно, не как всегда.
- *По изменению своего внутреннего эмоционального состояния*

25. После постановки задачи вы задаете сотруднику вопрос на проверку правильности понимания и взятия ответственности: Расскажи, что будешь делать?

В ответ сотрудник говорит: Я не представляю даже, как я это успею. Сроки нереальные! Все время на износ работаю! Да еще и в режиме многозадачности.

Каким способом начнете снимать манипуляцию:

- Техника «Давай по-честному»
- *Техника «Вы правы»*
- Техника бесконечного уточнения
- Техника «Я такой»

26. В каких случаях уместно использовать технику снятия манипуляций «Давай по-честному»

- Когда вы с сотрудником находитесь в доверительных хороших отношениях.
- Когда сотрудник не готов идти на контакт, уходит от разговора.
- *Когда другие техники снятия манипуляций не сработали.*
- Когда вы готовы, в случае неблагоприятного исхода разговора, расстаться с сотрудником

27. Какую технику снятия манипуляций будете применять в первую очередь, если сотрудник «переводит стрелки». Например, во время критики говорит: «Я тут не при чем, это просто напарница мне так смену передала».

- Техника бесконечного уточнения.
- *Техника заезженной пластинки.*
- Техника "Давай по-честному"

28. Как вы можете проверить, насколько эффективно вы даете обратную связь сотруднику? Выберите лишний вариант:

- Спросить у самого сотрудника об этом.
- Наблюдать, в каком эмоциональном состоянии уходит от вас человек после вашей обратной связи.
- Проверить себя, все ли шаги алгоритма вы проговариваете во время

конструктивной критики или похвалы.

- Посмотреть на результат обратной связи – был ли эффект.
- *Попросить знакомых/друзей/коллег дать обратную связь по поводу того, как вы общаетесь со своими подчиненными (взгляд со стороны)*

29. На чем бы вы посоветовали сфокусироваться в первую очередь?

В процессе разговора с вашим знакомым руководителем, он жалуется вам: Сотрудники вечно делают все не так, как надо! Инициативы никакой, постоянно их нужно контролировать от и до. Бегают ко мне с малейшими вопросами и проблемы, сами не хотят вообще думать и брать на себя ответственность! Что делать? За что хвататься?

- *Научиться грамотно ставить задачи;*
- *Научиться выявлять индивидуальные мотиваторы сотрудников;*
- *Научиться правильно давать обратную связь;*
- *Научиться снимать манипуляции сотрудников;*
- *Ему ничего не поможет, нужно просто уволить этих сотрудников и набрать нормальных*

30 Помог ли вам этот тест освежить в памяти весь пройденный курс и собрать воедино все кусочки пазла «Эффективное управление»? (здесь нет неправильных ответов, есть ваш)

- *Да, конечно, было полезно*
- *Нет, еще больше запутался/запуталась*
- *Даже не знаю, сложно сказать*

Критерии оценки результативности итогового контроля:

Количество баллов	Оценка
85 – 100	«отлично»
75 – 84	«хорошо»
60 – 74	«удовлетворительно»
менее 60	«неудовлетворительно»