	ГБУЗ			
	Стандартная операционная процедура (СОП)			
	Идентификационный код		**СМК-СОП**	
	Версия	**1**	**Введена в действие**	
	Экземпляр	**1**	**Страница**	19 из 19
Название СОП	**Положение об адаптации персонала**			

Назначение	Введение единой процедуры адаптации работников ГБУЗ
Область применения	Настоящая процедура распространяется на все структурные подразделения
Нормативные ссылки	Разработан в соответствии с нормативными документами: – Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ

Термины и определения	**Адаптация** – процедура, направленная на обеспечение сокращения времени, необходимого для вхождения в должность нового работника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, приобщения к корпоративной культуре, а также формирования лояльности и позитивного образа учреждения, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала работника во время прохождения им испытательного срока. **Адаптационный период** – период времени, необходимый для вхождения нового работника в должность с момента выхода на работу и длящийся не более трех месяцев. При переводе работника на другую работу или изменении условий труда адаптационный период не должен превышать одного месяца. **Наставничество** – помощь вновь поступающим работникам в их профессиональном становлении, оказываемая наиболее подготовленными и обладающими высокими профессиональными качествами работниками (наставниками), назначаемыми для этого приказами руководителя. **Срок наставничества** – период, в течение которого за вновь поступающим работником (переведенным на другую работу) закреплен наставник. Обычный срок наставничества не доложен превышать срока испытания, предусмотренного статьей 70 ТК
Использованные сокращения	ОК – отдел кадров; РФ – Российская Федерация;

	ТК – Трудовой кодекс Российской Федерации; Ф. И. О. – фамилия, имя, отчество

Лист согласования

	Должность	**Ф. И. О.**	**Подпись**	**Дата**
Разработал	Специалист по кадрам	трудов		
Согласовал	Юрисконсульт			
Утвердил	Главный врач			

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение об адаптации работников ГБУЗ (далее – Положение) предназначено для введения единой процедуры адаптации работников ГБУЗ.

1.2. Настоящее Положение содержит описание процедуры проведения адаптационной работы с вновь поступающими работниками или с работниками, приступившими к работе на новом рабочем месте либо в измененных условиях труда.

2. Область применения

2.1. Данное Положение должны знать и использовать в своей работе:

руководители структурных подразделений;

работники, назначаемые наставниками;

работники отдела кадров.

2.2. Функция управления адаптацией работников возлагается на отдел кадров.

2.3. Ответственность за поддержание настоящего Положения в актуальном состоянии возлагается на начальника отдела кадров.

3. Цели и задачи адаптации

3.1. Цели адаптации:

Приобретение в наиболее короткие сроки профессиональных знаний и навыков работниками.

Повышение эффективности использования трудовых ресурсов.

Уменьшение количества возможных ошибок, связанных с вхождением

работников в трудовой процесс.

Сокращение уровня текучести кадров.

3.2. Задачи адаптации:

Ознакомление работников с условиями труда и их должностными обязанностями.

Формирование у вновь поступивших работников профессиональных навыков, необходимых для выполнения ими своих должностных обязанностей.

Получение работниками полной информации, требуемой для эффективной трудовой деятельности.

Формирование правильного понимания работниками своих задач и должностных обязанностей.

Освоение работниками основных норм корпоративной культуры, Правил внутреннего трудового распорядка и принятого в ГБУЗ поведения.

Формирование у руководителя структурного подразделения представлений о профессиональной пригодности и личных качествах вновь поступившего работника путем получения соответствующей информации от его наставника.

Развитие у работников позитивного отношения к работодателю в целом и повышение удовлетворенности работой.

Выстраивание взаимоотношений с коллективом.

Выявление недостатков в существующей системе подбора персонала.

Развитие системы наставничества.

Формирование базы для принятия кадровых решений.

Повышение лояльности работников к работодателю.

4. Виды адаптации

Организационная адаптация	Получение ответов на вопросы: «Каковы стратегические цели и приоритеты организации?», «Как осуществляется управление организацией (подразделением)?», «Какова структура организации, подразделения?» и т. п.
Социально-психологическая адаптация	Знакомство с корпоративной культурой организации, подразделения, принятыми стандартами и нормами поведения
Профессиональная адаптация	Приобретение новым работником недостающих знаний и навыков в профессиональной области
Психофизиологическая адаптация	Приспособление к определенному, часто отличному от привычного режиму труда и отдыха: сменный график работы/график работы сдвинут/ненормированный рабочий день

5. Формы адаптации работников

5.1. Первичная адаптация

Осуществляется специалистом отдела кадров и непосредственным руководителем.

5.2. Адаптация в должности

Осуществляется наставником и непосредственным руководителем.

6. Типовой порядок проведения первичной адаптации

Подготовительные мероприятия до	

выхода на работу принимаемого работника. **Это первое знакомство с организацией для нового Работника**	Первое впечатление очень важно, поэтому даже привычный для специалиста отдела кадров процесс оформления документов имеет большое значение для адаптации. Именно этот этап задает вектор развития всего процесса
1. Получение от кандидата документов для оформления трудовых отношений. Перечень документов в соответствии со статьями 65, 213 ТК: – паспорт или иной документ, удостоверяющий личность; – трудовая книжка; – страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования; – документы воинского учета; – документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний;	Новый работник предоставляет специалисту отдела кадров все необходимые документы для оформления трудовых отношений заранее, до выхода на работу

– справка о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям, при поступлении на работу, связанную с деятельностью, к осуществлению которой в соответствии с настоящим Кодексом, иным федеральным законом не допускаются лица, имеющие или имевшие судимость, подвергающиеся или подвергавшиеся уголовному преследованию; – справки медицинского осмотра, психиатрического и наркологического освидетельствования. При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования оформляются работодателем. **Ответственный**: специалист отдела кадров	
2. Ознакомление кандидата с необходимыми локальными нормативными актами (ЛНА) до подписания трудового договора (ст. 68 ТК): – Правила внутреннего трудового распорядка;	Новый работник должен быть ознакомлен со всеми локальными нормативными актами ГБУЗ также заранее, до подписания трудового договора. Специалисту отдела кадров важно дать комментарии к документам, обратить внимание работника на соблюдение определенных правил, действующих в организации, в подразделении, а также подробно оговорить соблюдение этических

– должностная инструкция работника; – положение об оплате труда работников; – положение о премировании работников; – положение о защите персональных данных работников; – положение об ограничениях для медицинских и фармацевтических работников при осуществлении ими профессиональной деятельности; – Кодекс профессиональной этики; – коллективный договор; – нормативные акты, регламентирующие работу с наркотическими средствами и психотропными веществами; – нормативные акты, регламентирующие ответственность за соблюдение врачебной тайны; – информация о зарплатном проекте (банк, зарплатная карта).	принципов

Ответственный: специалист отдела кадров	
3. Оформление приема на работу Оформление и ознакомление работника с приказом, трудовым договором, дополнительным соглашением в случае перевода. **Ответственный:** специалист отдела кадров	Работник должен быть письменно ознакомлен с приказом о приеме на работу, трудовым договором, дополнительным соглашением, получить на руки один экземпляр трудового договора или дополнительного соглашения
4. Подготовка рабочего места. Ответственный: непосредственный руководитель	Необходимо позаботиться о рабочем месте работника (стол, стул, тумбочка, шкаф для хранения вещей, при необходимости – обеспечить рабочий стол компьютером, телефоном, канцелярскими принадлежностями) и т. д.
5. Представление работника коллективу. **Ответственный:** непосредственный руководитель	
6. Формирование и утверждение Программы адаптации работника. **Ответственный:** непосредственный	

руководитель/наставник	
7. Выдача работнику Программы адаптации и ее обсуждение	Программа прохождения первичной адаптации – это рабочий документ нового работника, который находится у него на руках в течение всего периода прохождения адаптации. Для удобства координации адаптационных мероприятий и сроков их проведения непосредственный руководитель или специалист отдела кадров может пользоваться копией Программы. Оригинал документа хранится у работника. После окончания адаптационного периода оригинал Программы адаптации хранится в личном деле работника
8. Дополнительные инструменты, которые можно использовать в период прохождения первичной адаптации	При необходимости освоения дополнительных инструментов для эффективного выполнения должностных обязанностей работник может быть направлен на дополнительное обучение

7. Адаптация в должности

Форма адаптации, при которой наставник передает работникам профессиональные знания и навыки. Проводится для вновь принятых работников и работников, чьи функциональные обязанности изменяются при переводе на другую должность.

Адаптация в должности обеспечивает:

Практическую передачу работникам накопленного опыта и знаний.

Минимизацию возможных ошибок в первое время работы новых работников.

Обучение новых работников наставниками без отрыва от работы.

Повышение мастерства и профессионализма работников организации в целом.

7.1. Типовой порядок адаптации в должности

1. Подготовительные мероприятия до выхода на работу принимаемого работника	**Комментарии**
1.1. Выдвижение кандидатур наставников. **Ответственный**: непосредственный руководитель	Решающую роль в выборе кандидатур наставников играют руководители. Однако обязательным условием назначения наставника является добровольное согласие работника на выполнение соответствующих функций
1.2. Утверждение кандидатур наставников для работников подразделения, проходящих адаптацию. **Ответственный**: руководитель подразделения	
1.3. Закрепление наставника за работником (на основании приказа). **Ответственный**: специалист отдела кадров	
1.4. Подготовка перечня документов к ознакомлению работника: законодательство РФ в сфере обращения лекарственных средств и охраны здоровья граждан, защите прав потребителей; стандарты, инструкции, методические материалы и т. д. **Ответственный**: непосредственный руководитель/наставник	

1.5. Формирование Программы прохождения адаптации в должности (содержание зависит от специфики подразделения и опыта работника). **Ответственный**: непосредственный руководитель/наставник	Приложение № 1 к Положению
1.6. Утверждение Программы прохождения адаптации в должности. **Ответственный**: непосредственный руководитель	
2. Первый рабочий день	
1. Установочная встреча непосредственного руководителя с работником: 1.1. Знакомство с коллегами и рабочим местом. 1.2. Знакомство с работниками других подразделений. 1.3. Постановка целей на период прохождения адаптации в должности.	1. Вводное ориентационное собеседование: 1.1. Взаимное представление работников, уточнение расположения рабочего места и его технической оснащенности и комплектации. Руководитель структурного подразделения предоставляет новому работнику следующую информацию: – функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; связь с другими

Ответственный: непосредственный руководитель	подразделениями; взаимоотношения внутри отдела; – должностные обязанности и ответственность: описание технологии, процессов и медицинских манипуляций, ожидаемых результатов; разъяснение важности данной позиции, ее соотношение с другими в подразделении и в организации в целом; нормативы качества выполненной работы; продолжительность и распорядок дня; – правила: процедуры, характерные для конкретного вида работы или данного подразделения; отношения с работниками из других отделов; поведение на рабочем месте; – организация отдыха, приема пищи, перерывов; возможность личных телефонных разговоров; использование оборудования; – система внутреннего медицинского документооборота, требования, предъявляемые к отчетности; список документов, с которыми новичку необходимо ознакомиться в первую очередь; – особенности и порядок работы с пациентами, требования к конфиденциальности используемой в работе информации. 1.2. Знакомство с работниками других подразделений, с которыми новый работник

	будет взаимодействовать по роду своих обязанностей. 1.3. Получение информации «от первого лица» играет важную роль в вопросе освоения и мотивации на продуктивную деятельность работника в подразделении. Именно руководитель, как никто другой, может синхронизировать и структурировать полученные ранее работником знания
2. Представление работника наставнику. **Ответственный**: непосредственный руководитель/специалист отдела кадров	
3. Установочная встреча наставника с работником(постановка задач на период прохождения адаптации в должности, выдача работнику Программы прохождения адаптации в должности и его обсуждение). **Ответственный**: наставник	Программа прохождения адаптации в должности – это рабочий документ нового работника, который находится у него на руках в течение всего периода прохождения адаптации. Для удобства координации адаптационных мероприятий и сроков их проведения непосредственный руководитель или наставник может пользоваться копией Программы. Оригинал документа хранится у работника
3. Период прохождения адаптации в должности работником	
1. Проведение адаптационных мероприятий в соответствии с Программой прохождения адаптации в	

должности. **Ответственный**: наставник	
2. Промежуточная встреча с работником для получения обратной связи и обсуждения прошедшего периода адаптации, возможной корректировки адаптационных мероприятий. **Ответственный**: непосредственный руководитель. **Период проведения**: в конце каждого месяца прохождения адаптации	Своевременное получение информации о проблемах в процессе адаптации поможет сгладить затруднения и в итоге сохранить специалиста для учреждения, сформирует у него чувство защищенности и удовлетворенности своей работой, заложит основы для последующего профессионального и карьерного роста
4. Завершающие адаптационные мероприятия (в день окончания адаптации)	
1. Формирование заключения и рекомендаций по итогу прохождения адаптации работником и передача их непосредственному руководителю. **Ответственный**:наставник	Приложение № 2 к Положению
2. Подведение итогов прохождения адаптации в должности с работником, обсуждение его дальнейшего развития. **Ответственный**: непосредственный руководитель/руководитель подразделения/наставник	

3. Обработка и хранение Программы прохождения адаптации в должности в личном деле работника. **Ответственный**: специалист отдела кадров	При необходимости порядок может быть дополнен ответственными за проведение адаптации исходя из потребностей подразделений

8. Наставничество

Важнейшим инструментом адаптации работников в ГБУЗ ЛО «Тихвинская МБ» является наставничество. Если первичная адаптация помогает работнику приспособиться к новым для себя условиям работы, войти в коллектив, усвоить нормы и правила поведения, требования безопасности, то работа с наставником в рамках адаптации в должности – это в первую очередь передача новому или переведенному на другую должность работнику профессионального опыта и практических навыков.

8.1.Отбор наставников

Отбор наставников осуществляется непосредственным руководителем и специалистом отдела кадров исходя из следующих требований, определенных Положением об адаптации работников ГБУЗ ЛО «Тихвинская МБ».

8.1.1. Квалификация наставника

Наставником может быть сотрудник, имеющий высокий уровень теоретических и практических знаний, умений и навыков и стаж работы по данной специальности не менее пяти лет, для врачебного персонала – имеющий первую или высшую квалификационную категорию и стаж работы не менее восьми лет, имеющий высокие показатели, пользующийся авторитетом в коллективе. За наставником может быть закреплено не более двух новых сотрудников одновременно.

8.1.2. Показатели результативности деятельности наставника:

- подтвержденные руководителем высокие результаты выполнения рабочих задач;
- отсутствие нареканий и дисциплинарных взысканий со стороны руководства за последний год.

8.1.3. Профессиональные знания и навыки (исходя из мнения руководителя):

- высокий уровень профессиональной подготовки;
- знание внутренних нормативных документов подразделения;
- знание оборудования, технологий работы;
- развитые корпоративные компетенции.

8.1.4.Корпоративные компетенции

Корпоративные компетенции	**Поведенческие индикаторы в деятельности наставника**
Способность к самостоятельному развитию	Систематически прикладывает дополнительные усилия для своего развития в качестве наставника
Развитие работников	С готовностью инвестирует личное время в развитие работника и делится с ним накопленным опытом и знаниями; адекватно оценивает знания, навыки и потребности в их развитии у работников с учетом текущей и перспективной должности; предоставляет обратную связь, конструктивно обсуждает с работниками вопросы их эффективности и дальнейшего развития; использует различные методы развития работников; содействует выявлению, развитию и продвижению перспективных работников, в том числе после завершения адаптации; доступно и понятно передает знания и опыт

Формирование командности	Знает историю и уважает традиции ГБУЗ ЛО «Тихвинская МБ», структурного подразделения; является носителем ключевых ценностей корпоративной культуры ГБУЗ ЛО «Тихвинская МБ»; добивается от работников уважительного и командного отношения к другим работникам своего и смежных подразделений; демонстрирует приверженность профессии и формирует понимание значимости и приверженности профессии у работника, проходящего адаптацию
Управление исполнением	Ставит четкие цели перед работниками, устанавливает требования к результату, критериям качества, срокам и параметрам контроля; своевременно и в нужном объеме предоставляет работнику поддержку (информацию, ресурсы), необходимую для достижения качественного результата; регулярно и конструктивно обсуждает с работником качество его самостоятельной работы; своевременно контролирует деятельность работников (в том числе уже прошедших адаптацию), корректирует допущенные ошибки, дает рекомендации по развитию
Лидерство как стиль руководства	Активно вовлекает работников в обсуждение и решение вопросов, требующих их участия; эффективно организует и регламентирует

	деятельность работников в совместной деятельности и при принятии общих решений; умеет убеждать, мотивировать и оказывать влияние на работника без использования административного давления

8.1.5. Личностные характеристики:

лояльность и приверженность работе;

навык работы с возражениями и жалобами;

способность к установлению взаимопонимания и доверительных отношений;

желание помогать, оказывать поддержку, делиться опытом и знаниями;

способность к воспитательной работе;

открытость новому.

8.1.6. Оценка деятельности наставника

Эффективность работы наставников оценивается непосредственным руководителем (Приложение № 3).

8.1.7. Организация наставничества

Организация наставничества осуществляется в соответствии с Положением о наставничестве, утвержденном в ГБУЗ.

Приложение № 1

Образец программы прохождения адаптации в должности					
Наименование мероприятий	Описание мероприятий	Дата выполнения	Ответственный за организацию и проведение	Отметка о выполнении (выполнено/не выполнено)	Комментарий

	Уточнения заполняются ответственным за проведение мероприятия			Заполняется ответственным за проведение мероприятия	
Установочная встреча с непосредственным руководителем	1. Вводное ориентационное собеседование: – место ГБУЗ в системе здравоохранения; – история развития…; – сведения о структуре… и функционале подразделений; – система управления… (разграничение полномочий, порядок принятия решений); – система обучения и развития персонала и т. д. 2. Руководитель структурного подразделения предоставляет новому работнику следующую				

	информацию: – функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; связь с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения; – должностные обязанности и ответственность: описание технологии, процессов и медицинских манипуляций, ожидаемых результатов; разъяснение важности данной позиции, ее соотношение с другими в подразделении и… в целом; нормативы качества выполненной работы; продолжительность и распорядок дня; – правила: процедуры, характерные для конкретного вида работы или данного подразделения; отношения с работниками из других подразделений; поведение на рабочем месте; стандарты ведения медицинской				

	документации; – организация отдыха, приема пищи, перерывов; возможность личных телефонных разговоров; использование оборудования; виды помощи, в каких случаях она может быть оказана; – система внутреннего медицинского документооборота, требования, предъявляемые к отчетности; список документов, с которыми новичку необходимо ознакомиться в первую очередь; – особенности и порядок работы с пациентами, требования к конфиденциальности используемой в работе информации. 3. Постановка целей на период прохождения адаптации в должности				
Установочная	Постановка задач на период прохождения				

встреча с наставником	адаптации в должности: – приобретение в наиболее короткие сроки работником профессиональных знаний и навыков; – уменьшение количества возможных ошибок, связанных с вхождением работника в трудовой процесс, и т. д.				
Ознакомление с профильными для должности регламентами, стандартами, инструкциями; изучение методическог	1. Темы: – изучение положения о подразделении, должностной инструкции; – соблюдение ограничений, налагаемых на медицинских и фармацевтических работников при осуществлении ими профессиональной деятельности; – этика и деонтология. Этические аспекты поведения в работе… в структурном				

о материала	подразделении; – СанПиН 2.1.3.2630-10 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям, осуществляющим медицинскую деятельность»; – санитарно эпидемический режим в отделении; – соблюдение требований по охране труда. 2. Изучение: – законодательства РФ в сфере охраны здоровья граждан: – Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»; – Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском				

	страховании в РФ»; – Федеральный закон от 30.03.1999 № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»; – Порядок оказания медицинской помощи по профилю (приказ Минздрава); – правил личной гигиены. 3. Подготовка (инструктаж) работника по вопросам: – перечень выполняемых работ и услуг в соответствии со стандартом медицинской помощи; – порядок ведения документации; – соблюдение требований надлежащей практики хранения и перевозки лекарственных препаратов и т. д.				

Совместное выполнение рабочей деятельности с наставником	Мероприятия: – забор биологических материалов для лабораторных исследований; – ассистирование при проведении врачом лечебно-диагностических манипуляций и малых операций в стационарных условиях; – оказание неотложной доврачебной медицинской помощи больным при острых заболеваниях, травмах, отравлениях и других неотложных состояниях в амбулаторных условиях, дневном стационаре и т. д.				
Самостоятельное выполнение практических заданий под	Мероприятия: – выполнение врачебных назначений; – подготовка пациента к различного рода исследованиям,				

контролем наставника	процедурам, операциям, к амбулаторному приему врача и т. д.				
Промежуточные встречи с непосредственным руководителем	Беседа по прошедшему периоду адаптации в должности. Получение ответов на возникшие вопросы				По мере необходимости
Направление на обучение					По необходимости
Аттестация					По необходимости
Итоговая встреча после прохождения адаптации в должности с непосредственным	Получение и предоставление обратной связи по итогам прохождения адаптации в должности. Определение и постановка целей и				

руководителем	задач на ближайший период				

Приложение № 2

Заключение о работе нового работника в период адаптации в должности

с ___.___.___ по ___.___.___.

(содержание отзыва является конфиденциальным)

Ф. И. О. нового работника _____

Отдел _____

Должность _____

Дата приема на работу _____

Дата заполнения отзыва _____

Ф. И. О. наставника _____

1. Степень выраженности личностных и деловых качеств работника

№ п/п	Качества	Степень выраженности				
		Очень сильно	Сильно	Средне	Слабо	Очень слабо
1	Забота о внешнем виде					
2	Ответственность, дисциплинированность					
3	Стремление самостоятельно повышать свою					

	квалификацию					
4	Способность к обучению					
5	Умение слушать и располагать к общению					
6	Тактичность					
7	Умение легко и быстро налаживать контакты с людьми					
8	Активность в общении					
9	Умение правильно строить отношения с руководителями					
10	Умение правильно строить отношения с коллегами					
11	Самообладание, сдержанность в непредвиденных, напряженных ситуациях					
12	Самокритичность, способность признавать свои ошибки					
13	Способность					

	рационально организовать свою ежедневную работу					
14	Работоспособность					
15	Самостоятельность в работе					
16	Готовность к работе с большой (дополнительной) нагрузкой					
17	Способность заменить коллегу на его рабочем месте					
18	Наличие навыков, умений, знаний, необходимых для выполнения должностных обязанностей					

2. Оцените степень готовности работника к самостоятельному выполнению

возложенных на него функций и обязанностей:

- полностью готов;
- недостаточно готов;
- не готов.

Рекомендации:

_____

_____

_____

Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации

(указать какого)

_____

_____

Наставник: _____ «__» _____ 201_ г.

Приложение № 3

Оценка эффективности деятельности наставника

руководителем подразделения

Предлагаем Вам заполнить данную анкету, с помощью которой можно оценить, насколько выражены профессиональные компетенции и качества у наставника, необходимые для успешной передачи профессионального опыта работникам, проходящим адаптацию в должности.

Ф. И. О. руководителя
_____

Должность руководителя _____

Подразделение _____

Ф. И. О. оцениваемого наставника _____

Должность наставника _____

Оценка профессиональных компетенций и качеств наставника

Оцените, пожалуйста, насколько у оцениваемого наставника проявляются следующие поведенческие индикаторы (по 10-балльной системе), для этого обведите соответствующую цифру, расположенную напротив каждого поведенческого индикатора.

№	Поведенческие индикаторы	Степень их проявления									
1	Обладает необходимыми знаниями технологических процессов, нормативных документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2	Проявляет дисциплинированность, пунктуальность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Соблюдает правила и требования охраны труда, профильные инструкции и стандарты, иные нормативные документы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Демонстрирует приверженность профессии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	С готовностью инвестирует личное время в развитие работника и делится с ним накопленным опытом и знаниями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Конструктивно обсуждает с работником вопросы его эффективности и дальнейшего развития	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Способствует развитию профессиональной карьеры работника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Коммуникабелен, стремится к установлению благоприятной	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	психологической атмосферы в коллективе										
9	Ставит четкие цели и задачи перед работником, определяет сроки их выполнения и меру ответственности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Мотивирует работника на достижение значимых для подразделения результатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	В нужном объеме оказывает работнику поддержку, необходимую для достижения качественного результата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Эффективно организует и регламентирует деятельность работника при взаимодействии и принятии общих решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10