



ДЕПАРТАМЕНТ ТРУДА
И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
НАСЕЛЕНИЯ
ГОРОДА МОСКВЫ



Институт дополнительного
профессионального
образования работников
социальной сферы



ГАЙД ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ

ДТСЗН г. Москвы

2022 год

ПРЕДИСЛОВИЕ

«Вы никогда не сумеете решить возникшую проблему, если сохраните то же мышление и тот же подход, который привёл Вас к этой проблеме»

Альберт Эйнштейн

«Вы не будете расти, если не будете пытаться совершить что-то за пределами того, что Вы уже знаете в совершенстве»

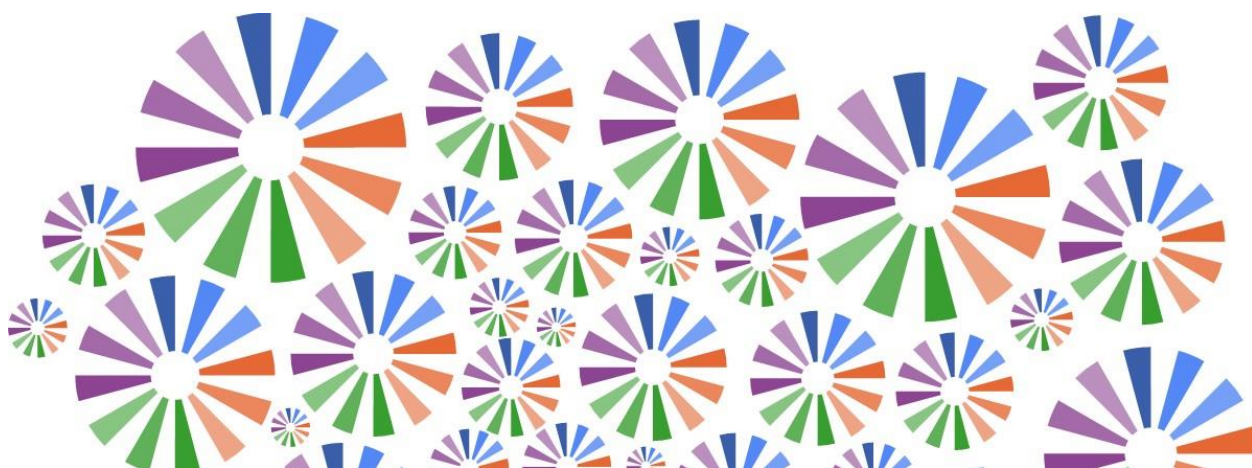
Ральф Эмерсон

Каждому из нас предоставляется выбор в том, оставаться ли на том уровне развития, на котором мы находимся сейчас, или двигаться дальше, каждый раз выходя из зоны комфорта и постоянно совершенствуясь. Гайд по развитию компетенций предназначен для того, чтобы помочь Вам развить свой потенциал и выйти на новый уровень эффективности в решении профессиональных задач.

Возможно, Вы уже ознакомились с результатами оценочных процедур, которые проходили в Центре кадровой диагностики ГАУ ИДПО ДТСЗН г. Москвы (далее – ЦКД ИДПО) или столкнулись в Вашей работе с тем, что привычные действия не приводят к значимым результатам и Ваша эффективность постепенно падает. Значит настало самое время уделить внимание своему развитию.

Данный Гайд погрузит Вас в тему развития компетенций, познакомит Вас с новой Моделью компетенций ДТСЗН г. Москвы, основными принципами и методами развития компетенций. Вы узнаете, как правильно определять цели своего развития и подбирать эффективные методы их развития, а также составить план собственного развития. Кроме того, в Гайде содержится подробный перечень развивающих действий по каждой из компетенций, который Вы сможете использовать для самостоятельной работы по развитию.

Желаем удачи!



СОДЕРЖАНИЕ

Как пользоваться данным ГАЙДОМ?.....	стр.4
Зачем нужно развиваться?	стр. 5
Модель компетенций ДТСЗН г. Москвы	стр. 8
Принципы развития компетенций	стр. 13
Методы развития компетенций	стр. 16
Пошаговое руководство по планированию индивидуального развития	стр. 24
Пример индивидуального плана развития	стр.32
Развивающие действия	стр. 37
Общие корпоративные компетенции:	
▪ Компетенция «Анализ информации и принятие решений».....	стр. 39
▪ Компетенция «Открытость изменениям».....	стр. 66
▪ Компетенция «Сотрудничество»	стр.91
Управленческие компетенции:	
▪ Компетенция «Лидерство в команде».....	стр. 113
▪ Компетенция «Организация работы».....	стр. 138
Компетенции сервисного направления:	
▪ Компетенция «Ориентация на получателя услуг»	стр. 162
▪ Компетенция «Эмоциональный интеллект»	стр. 190
Компетенции административного направления:	
▪ Компетенция «Ориентация на результат»	стр.215
▪ Компетенция «Следование правилам»	стр. 239
Рекомендации по развитию способностей к работе с информацией ...	стр. 250
Список использованных источников	стр. 255

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ДАННЫМ ГАЙДОМ?

Данное пособие разработано для всех работников социальной сферы с целью оказания помощи в развитии компетенций и предназначено для самостоятельной работы. В нем собраны современные и наиболее эффективные подходы и методы развития компетенций, которые помогут Вам регулярно совершенствоваться, по-новому посмотреть на работу в Вашей организации и перейти на качественно новый уровень развития Ваших компетенций.

С помощью данного пособия Вы сможете самостоятельно разработать и реализовать собственную программу индивидуального развития. Для этого выполните следующие действия:

1. Прочитайте вводные разделы Гайда: «Зачем нужно развиваться?», «Модель компетенций ДТСЗН г. Москвы», «Принципы развития компетенций» и «Методы развития компетенций». Содержание данных разделов погрузит Вас в тему развития компетенций. Вы узнаете, что такое компетенции, какая Модель компетенций принята в Департаменте для оценки сотрудников, какие существуют стратегии и методы развития компетенций. Это позволит Вам более осознанно подойти к собственному развитию.
2. Узнайте результаты Вашей оценки компетенций в ЦКД ИДПО (если Вы её проходили). Данная информация Вам необходима для того, чтобы правильно определить необходимые компетенции для развития и сформулировать цели своего развития.
3. Внимательно изучите раздел «Пошаговое руководство по планированию индивидуального развития». Данный раздел включает подробные рекомендации по разработке индивидуального плана развития. В конце раздела приведен наглядный пример заполненного плана. Содержание данного раздела поможет Вам более точно сформулировать цели своего развития, выбрать подходящие методы для развития, подобрать необходимые развивающие действия и спланировать собственную программу развития компетенций.
4. Раздел «Развивающие действия» содержит перечень развивающих действий для каждой компетенции из модели компетенций ДТСЗН г. Москвы. Используйте его в качестве справочника при составлении Вашего индивидуального плана развития, выбирая наиболее подходящие мероприятия по развитию и адаптируя их к Вашей рабочей ситуации. Для этого:
 - Откройте раздел ГАЙДА, содержащий развивающие действия для выбранной Вами компетенции для развития. В начале каждого раздела, посвященного конкретной компетенции, Вы увидите подробное описание характеризующих ее поведенческих проявлений (индикаторов) в зависимости от уровня развития компетенции.
 - Определите, какие именно индикаторы и в какой последовательности Вы будете развивать в рамках выбранной Вами компетенции в соответствии со сформулированными целями развития.
 - Выберите развивающие действия для совершенствования значимых для Вас индикаторов компетенции и внесите их в индивидуальный план Вашего развития.
5. Раздел «Рекомендации по развитию способностей к работе с информацией» содержит дополнительную информацию по развитию данных навыков. Если Вы уже проходили оценку в ЦКД ИДПО, то сначала узнайте свои результаты по тестам способностей. Определите для себя ключевые направления для развития и выберите подходящие для них развивающие действия из данных рекомендаций.

**ЗАЧЕМ НУЖНО
РАЗВИВАТЬСЯ?**



Мы живем в постоянно меняющемся мире. Знания и навыки, которые мы приобретаем, устаревают с необычайной скоростью. Для того, чтобы адаптироваться и быть успешными необходимо постоянно изучать что-то новое, осваивать новые направления деятельности и приобретать новые компетенции. Социальная сфера – не исключение. В последнее время происходят масштабные изменения, которые также требуют изменений и новых компетенций от работников. Поэтому, если Вы хотите быть профессионалом в своей области и достигать высоких результатов в работе, необходимо уделять внимание регулярному развитию своих компетенций. Но ответственность за развитие лежит целиком и полностью на Вас.

Развитие – непрерывный и трудоемкий процесс, затрагивающий все аспекты поведения человека, который зачастую связан с выходом из зоны комфорта. Люди часто изменяют своё привычное поведение очень неохотно, либо потому, что их устраивает то, какие они есть, либо потому, что они не могут или не желают определить те области, где им необходимо развиваться. Это приводит к стагнации личностного роста и трудностям в адаптации к изменяющимся условиям.

ЗАЧЕМ ОРГАНИЗАЦИИ РАЗВИВАТЬ СВОИХ РАБОТНИКОВ?

Обучающаяся организация – это «*организация, которая постоянно растет для создания своего будущего*»¹:

- Люди – это главный ресурс любой развивающейся организации, особенно в том случае, если она стремится стать лидером в своей отрасли.
- Развивая своих работников, организация делает самый важный и ценный вклад в свое будущее, которое зависит от профессионализма и мотивации людей, которые в ней работают.
- Организация заинтересована в том, чтобы ее работники росли и развивались вместе с ней, потому что эти два процесса неотделимы друг от друга.
- Организация растет и развивается вместе со своими работниками и благодаря им.

¹ Питер Сенге «Пятая дисциплина: Искусство и практика обучающейся организации», 1990 г.

ЗАЧЕМ РАБОТНИКАМ РАЗВИВАТЬСЯ?

- Развитие – это непрерывный процесс постоянного совершенствования, необходимый каждому человеку, чтобы быть успешным в меняющихся условиях. Современные технологии требуют новых профессиональных и управленческих знаний и навыков для своего применения. Чтобы идти в ногу со временем, необходимо непрерывно развиваться.
- Развиваясь, Вы открываете для себя новые возможности в организации – участие в инновационных проектах, перспективы карьерного роста, возможность стажировок, личностного, управленческого и профессионального обучения.
- Получая и обмениваясь новыми знаниями, осваивая новые технологии и методы работы, Вы обретаете дополнительную уверенность в своих силах и возможностях, в том числе – уверенность в завтрашнем дне.
- Развитие – это большая задача, действительно требующая значительных усилий и времени, но дающая очень сильный эффект. Ресурсы, затраченные на развитие, являются самым ценным вкладом, так как от уровня Вашего профессионализма и мотивации напрямую зависит как Ваша личная успешность, так и всей организации в целом. Постоянно совершенствуя свои компетенции, Вы гораздо быстрее адаптируетесь в новых условиях, эффективнее решаете сложные задачи и добиваетесь высоких результатов в работе.

Процесс развития — это огромная и кропотливая работа, требующая значительных усилий и высокой мотивации на развитие. Без внутреннего желания и готовности постоянно работать над собой и выходить из зоны комфорта развития не происходит.



КЛЮЧЕВЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ

- ✓ Готовность и желание регулярно развиваться, получать новый опыт и знания
- ✓ Понимание себя и необходимости своего развития, осознание своих сильных сторон и зон развития, особенностей поведения, причин успехов и неудач
- ✓ Открытость новому: готовность выходить за пределы зоны комфорта, экспериментировать и пробовать новые подходы в работе
- ✓ Четкое представление о своих целях развития и шагах по их достижению
- ✓ Возможность систематически получать развивающий опыт через обучение, развитие на рабочем месте, реализацию новых задач, развивающие проекты, конструктивную обратную связь и т.п.
- ✓ Готовность регулярно запрашивать и получать обратную связь
- ✓ Готовность преодолевать возникающие трудности при освоении новых навыков и желание доводить их до совершенства
- ✓ Готовность нести ответственность за собственное развитие, умение критично анализировать свои действия и полученный опыт, искать причины успехов и неудач в собственных действиях

Если Вы готовы и действительно хотите развиваться, то Гайд по развитию компетенций поможет Вам осознанно подойти к процессу собственного развития. С помощью данного пособия Вы сможете составить и реализовать эффективную программу своего развития.

**МОДЕЛЬ
КОМПЕТЕНЦИЙ
ДТСЗН
г. МОСКВЫ**

ЧТО ТАКОЕ КОМПЕТЕНЦИЯ?

Компетенция – это комбинация способностей, личностных качеств, знаний, навыков, умений, опыта, мотивации и установок, описанная в терминах поведения и способствующая эффективному решению рабочих задач.



Рис.1. Составляющие компетенции

Компетенция описывается через конкретные поведенческие проявления. Они имеют четкую формулировку, отражающую суть поведения и называются **индикаторами поведения**. Обычно компетенция представлена несколькими индикаторами, описывающими высокий и недостаточный уровень развития данной компетенции.

Модель компетенций – это набор ключевых компетенций, необходимых работникам для успешного выполнения своей деятельности и достижения стратегических целей организации.

В 2022 году ЦКД ИДПО была разработана новая модель компетенций ДТСЗН г. Москвы (Таблица 1). Необходимость ее разработки в первую очередь связана с масштабными изменениями, происходящими в социальной сфере, которые требуют от работников новых вызовов и соответственно новых компетенций.

Модель компетенций ДТСЗН г. Москвы включает следующие виды компетенций:

- **общие корпоративные компетенции** - компетенции, необходимые всем работникам организации для успешного выполнения ими своих должностных обязанностей и достижения целей организации;
- **управленческие компетенции** - компетенции, необходимых руководителям для успешного выполнения управленческих функций и достижения целей организации;
- **компетенции сервисного (основного) направления** – компетенции, необходимые работникам, осуществляющих деятельность, связанную с оказанием услуг населению;
- **компетенции административного (обеспечивающего) направления** – компетенции, необходимые работникам, обеспечивающим условия для осуществления основной деятельности по оказанию услуг населению (обеспечение безопасности, административная, хозяйственная, закупочная, финансово-экономическая и другая деятельность).

Дополнительно ЦКД ИДПО могут быть разработаны **профессиональные компетенции** - компетенции, специфичные для конкретной должности.

Таблица 1. Модель компетенций ДТСЗН г. Москвы

Общие корпоративные компетенции

Название компетенции	Индикаторы компетенции
АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	<ul style="list-style-type: none"> • Системно анализирует информацию • Разрабатывает решение, прогнозирует риски и возможности • Мыслит на перспективу
ОТКРЫТОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯМ	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптируется к новым ситуациям и требованиям работы • Проявляет инициативу по оптимизации текущих процессов и повышению качества работы • Развивает компетенции, совершенствует профессиональные навыки
СОТРУДНИЧЕСТВО	<ul style="list-style-type: none"> • Устанавливает и поддерживает доверительные отношения с коллегами и партнерами • Успешно сотрудничает и работает в кооперации с другими для достижения общих целей • Делится информацией с коллегами, оказывает поддержку

Управленческие компетенции

ЛИДЕРСТВО В КОМАНДЕ	<ul style="list-style-type: none"> • Занимает и удерживает лидерскую позицию • Оказывает влияние на мнения и взгляды окружающих • Воодушевляет и мотивирует членов команды на работу • Развивает потенциал команды
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ	<ul style="list-style-type: none"> • Подробно планирует работу, реалистично оценивает сроки и ресурсы • Управляет исполнением задач, грамотно делегирует поручения • Контролирует и корректирует ход реализации запланированного • Предоставляет обратную связь

Компетенций СЕРВИСНОГО направления

Название компетенции	Индикаторы компетенции
ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОЛУЧАТЕЛЯ УСЛУГ	<ul style="list-style-type: none"> • Выявляет потребности получателей услуг, предлагает возможные решения • Ориентируется на высокий уровень качества предоставления услуг • Преодолевает трудности при решении проблем получателей услуг • Берет на себя ответственность за решение проблем получателей услуг
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ	<ul style="list-style-type: none"> • Гибко взаимодействует с разными людьми, вызывает доверие • Правильно понимает чувства и эмоции людей • Оказывает влияние на эмоции других людей • Управляет своими эмоциями

Компетенции АДМИНИСТРАТИВНОГО направления

Название компетенции	Индикаторы компетенции
ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ	<ul style="list-style-type: none"> • С готовностью берется за решение сложных задач • Преодолевает трудности на пути достижения цели • Ориентируется на качественное и своевременное достижение результатов • Берет на себя ответственность за взятые обязательства и реализацию задач, признает свои ошибки в ситуации неуспеха
СЛЕДОВАНИЕ ПРАВИЛАМ	<ul style="list-style-type: none"> • Следует принятым нормам, правилам, процедурам • Отслеживает соблюдение норм, правил, процедур другими

Каждая компетенция может быть проявлена у работника на одном из 4 – х уровней развития (Таблица 2). **Чтобы правильно определить свой уровень развития компетенций Вы можете обратиться в ЦКД ИДПО для получения обратной связи по результатам оценки (если Вы данную оценку уже проходили).**

Таблица 2. Уровни развития компетенций

Название уровня	Описание
4 Уровень стратегического лидерства	<p><u>В дополнение к уровню 3</u> Сотрудник активно проявляет компетенцию, действуя на стратегическом уровне, определяющем/ влияющем на оперативную деятельность и развитие нескольких учреждений. Выступает инициатором организационных изменений, относящихся к сфере применения данной компетенции.</p>
3 Уровень опыта	<p><u>В дополнение к уровню 2</u> Предполагает высокую степень развития соответствующей компетенции. Сотрудник, способен применять компетенцию в нестандартных ситуациях, ситуациях повышенной сложности и при руководстве несколькими подразделениями.</p>
2 Уровень развития	<p><u>В дополнение к уровню 1</u> Сотрудник эффективно применяет компетенцию как в базовых, так и в нестандартных рабочих ситуациях, и в ситуациях, связанных с руководством людьми</p>
1 Уровень освоения	Сотрудник эффективно применяет компетенцию в большинстве базовых рабочих ситуациях
0 Уровень некомпетентности	Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать.

ПРИНЦИПЫ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

РАЗВИВАЕМОСТЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И СТРАТЕГИИ ИХ РАЗВИТИЯ²

У каждого человека компетенции находятся на разных уровнях развития - это наши сильные стороны и зоны роста. Когда Вы собираетесь развивать какую-то из компетенций (или отдельную её часть (индикатор поведения)), в первую очередь, оцените, насколько остро Вы чувствуете у себя недостаток развития этой компетенции для эффективной работы или развития карьеры, какие у Вас могут быть внутренние барьеры и ограничения в развитии данной компетенции. Вам может мешать отсутствие мотивации, способностей, личностных качеств, знаний и навыков. Только при максимально благоприятном уровне развития всех этих отдельных компонентов компетенция будет развита на высоком уровне, будет проявляться легко и спонтанно вне зависимости от сложности ситуации. Поэтому при выборе компетенции для развития важно всегда учитывать: на каком уровне развития она у Вас находится и насколько трудно она развиваема.

Компетенции развиваются легко (до 1 года), если их развитие зависит в большей степени от уровня Ваших знаний и навыков (например, Вы достаточно быстро сможете освоить навыки планирования, делегирования, постановки целей, предоставления обратной связи и т.п.).

Компетенции развиваются трудно (от 1 до 2-х лет), если их развитие во многом зависит от уровня Ваших способностей, мотивации и личностных качеств (например, способность быстро анализировать информацию и принимать решения, умение гибко адаптироваться в условиях изменений, готовность брать на себя ответственность и т.п.).

Чем выше Ваш текущий уровень развития компетенции, тем быстрее Вы её сможете развить до следующего уровня. Развить же компетенцию с минимального уровня до необходимого, а тем более довести её до автоматизма – очень непростая задача. Существует несколько стратегий развития компетенций, каждая из которых обладает своими преимуществами и ограничениями (см. Таблица 3).

Таблица 3. «Стратегии развития компетенций»

Стратегия	Преимущества	Ограничения
Развитие зон роста	Совершенствование наименее развитых компетенций с целью их «подтягивания» до уровня, необходимого для эффективного выполнения профессиональных задач. Позволяет уменьшить вероятность критических ошибок в работе.	Не применима для развития трудно развиваемых компетенций при наличии сильных внутренних барьеров и ограничений.
Компенсация зон роста за счет активного развития и использования сильных сторон	Компетенции, развитые на высоком уровне, применяются для того, чтобы нивелировать недостаток в уровне развития других компетенций.	Склонность придерживаться привычного стиля поведения ограничивает возможности адаптации в изменяющихся условиях. Вместе с тем преобладание в поведении поведенческих проявлений какой-то одной компетенции может приводить к рискам в работе и мешать эффективному достижению целей.

² HR-tv.ru, «Как развивать компетенции», интервью с директором по консалтингу Talent Q Юлией Сеницыной, 20.04.2017 г. (<https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/kak-razvivat-kompetentsii.html>)

Комплексный подход к развитию компетенций	Сочетание действий по «подтягиванию» слабых сторон и их компенсацией за счет наиболее развитых компетенций позволяет достичь наилучших результатов за счет баланса в совершенствовании всех компетенций.	
--------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Таким образом, наиболее эффективна комплексная стратегия, так как она позволяет не только опираться на свои сильные стороны, но и работать над наименее развитыми компетенциями, достигая баланса и гармонии в развитии, а также эффективности в поведении.

Принципы развития компетенций

Для того, чтобы процесс развития компетенций был эффективным, необходимо придерживаться принципа непрерывного развития, схема действия которого изображена на рисунке:



Рис.2. Цикл непрерывного развития³

- 1. Фокусируйтесь на приоритетах** – определяйте как можно более точно цели развития, выбирайте конкретную область для совершенствования;
- 2. Регулярно практикуйтесь** – регулярно выполняйте действия, способствующие развитию, применяя новые знания и навыки на практике, решая более сложные задачи, выходящие за пределы «зоны комфорта»;
- 3. Оценивайте прогресс** – постоянно отслеживайте происходящие в Вашем поведении изменения, анализируйте свои действия и достигнутые результаты, причины успехов и неудач;
- 4. Ищите поддержку и обратную связь** – используйте обратную связь и поддержку в обучении от экспертов, опытных коллег, прислушивайтесь к их мнению и рекомендациям;
- 5. Ставьте себе новые цели** – непрерывно совершенствуйтесь, постоянно определяйте для себя новые цели развития, не останавливайтесь на достигнутом.

³ Peterson, D. B. & Hicks, M. D. (1995) Development FIRST, Personnel Decisions International

МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Существует определенный соблазн приравнять обучение и развитие только к посещению тренингов и учебных курсов. Вместе с тем процесс эффективного развития предполагает использование целого комплекса разнообразных методов, предоставляющих разные возможности для развития компетенций.

Выбор подходящего метода развития – это очень важный шаг во всем процессе развития. **Мы предлагаем Вам применять следующие основные методы:**

1. Самообучение

Изучение доступной информации с целью анализа своей работы и самостоятельного поиска наиболее эффективных приемов и методов (чтение специальной литературы, просмотр видеоуроков, поиск материалов в Интернете и др.).

2. Тренинги и дистанционные курсы

Обучение, предполагающее очное посещение или дистанционное изучение специальных учебных программ, позволяющих освоить знания, умения и навыки, необходимые для эффективного решения рабочих задач. В ИДПО реализуются разные комплексные программы очного и дистанционного обучения для сотрудников социальной сферы. *Для записи на конкретные программы по развитию компетенций Вам необходимо обратиться к своему непосредственному руководителю.*

3. Обучение на опыте других

Выявление моделей успешного поведения за счет наблюдения в рабочих ситуациях за людьми, обладающими высоким уровнем развития данных компетенций, а также обсуждения с ними способов и приемов, позволяющих им добиваться высоких результатов.

4. Развитие на рабочем месте

Отработка конкретных действий по развитию в процессе выполнения ежедневной работы. Самостоятельное осмысление и закрепление приобретенных навыков.

5. Специальные задания (развивающие проекты, стажировки, дополнительные обязанности и др.)

Участие в проектах или выполнение новых задач и функций, требующих более высокого уровня развития необходимых навыков или не связанных с основной деятельностью.

6. Обратная связь

Получение развивающей обратной связи от руководителя, подчиненных и более опытных коллег относительно своей работы, предполагающее объективную оценку Ваших действий по развитию навыков. Обратная связь направлена на выявление Ваших сильных сторон и зон развития и последующую корректировку действий.

7. Работа с наставником/ коучем

Привлечение опытного наставника/коуча, который осуществляет контроль над развитием и применением новых методов и навыков, а также предоставляет сотруднику обратную связь по результатам развития и корректирует поведение. В роли наставника может выступать непосредственный руководитель, более опытный коллега или внешний коуч.

ПРАВИЛА ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ РАЗВИТИЯ

Для того, чтобы совершенствование компетенций происходило наиболее эффективно, необходимо соблюдать следующие правила применения методов развития:

- ✓ Используйте методы системно и последовательно в соответствии с процессом развития навыка (Рис. 3):

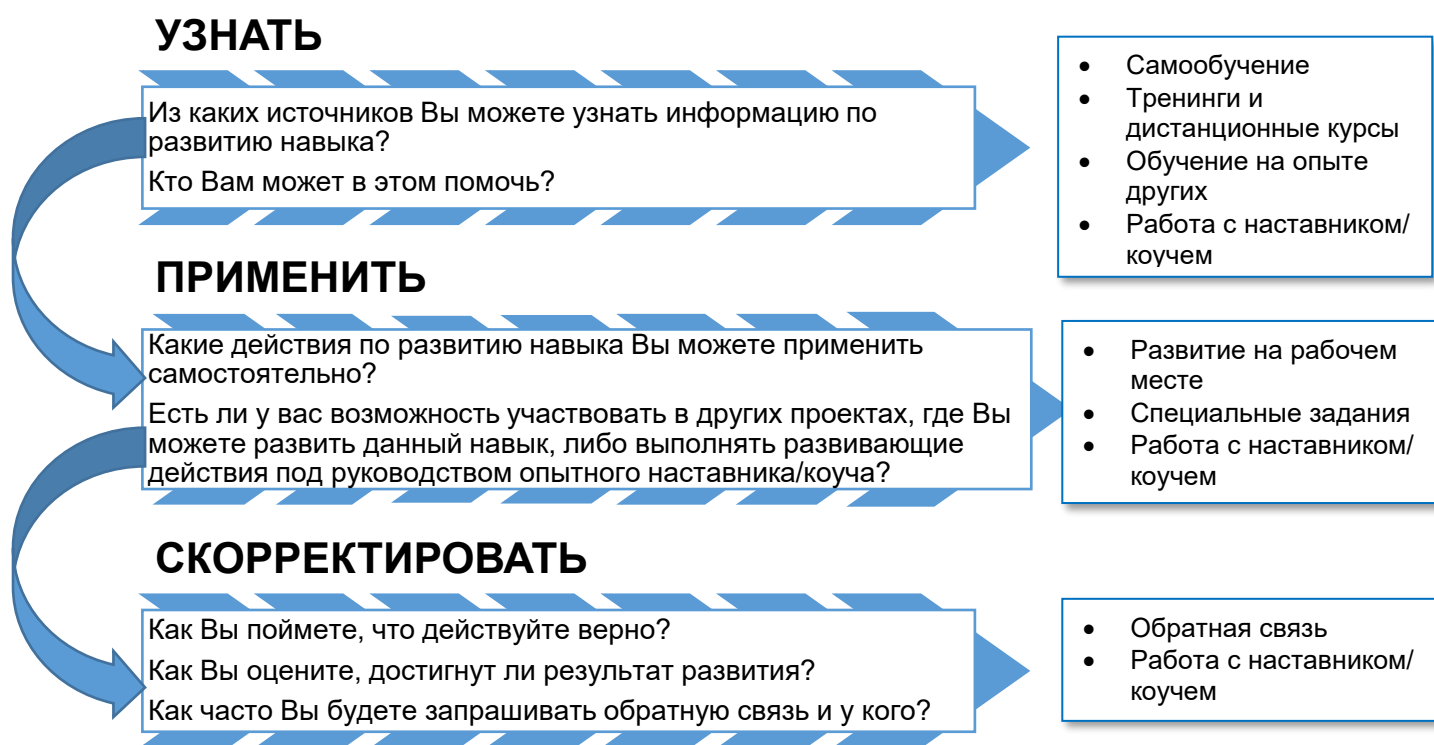


Рис.3. Процесс развития навыка

- ✓ Делайте акценты на тех действиях, которые индивидуально подходят Вам в большей степени. Преимущества и ограничения каждого из методов приведены в **Таблице 4 (стр.20)**.
- ✓ Соблюдайте эффективное соотношение развивающих действий «70 – 20 – 10»:
 - **70 % развития** - через *собственный опыт* (развитие на рабочем месте, специальные задания)
 - **20 % развития** - через *взаимодействие с другими людьми* (обучение на опыте других, работа с наставником/коучем, обратная связь)
 - **10 % развития** - через *обучающие мероприятия* (самообучение, тренинги и дистанционные курсы)

Таблица 4. Преимущества и ограничения применения различных методов развития⁴

	Методы развития	Преимущества	Ограничения	Как получить максимальный эффект от метода
Узнать	Самообучение	<ul style="list-style-type: none"> • Дает возможность получить необходимые для развития теоретические знания в удобное для Вас время. • Позволяет глубоко осознать и проработать необходимый для развития теоретический материал. • Регулярность действий по самообучению является проверкой Вашей личной мотивации. 	<ul style="list-style-type: none"> • Не всегда хватает времени на самостоятельную проработку теоретического материала. • Сложно оценить успешность саморазвития из-за отсутствия обратной связи от других людей. • Не всегда понятно, как тот или иной прием, подход можно применить в реальной деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> • Читая, выписывать наиболее важные идеи. • Использовать изученные техники и инструменты в рабочих ситуациях. • Выбирать для отработки новых приемов наименее безопасные ситуации. • Рассказывать коллегам о том, что Вы узнали. Это усилит запоминание.
	Тренинги и дистанционные курсы	<ul style="list-style-type: none"> • Позволяет получить базовые знания и навыки по интересующей теме. • Наличие возможности проконсультироваться с преподавателями/ тренерами, являющимися экспертами в данной области. • Помогает упорядочить те знания и навыки, которыми Вы уже обладаете. 	<ul style="list-style-type: none"> • В ходе обучения используются задания, которые моделируют конкретные рабочие ситуации, но не отображают всю сложность реальных проблем. • В ходе обучения не происходит полного закрепления новых навыков, необходима их отработка в реальной практической деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> • Четко определить для себя, чему Вы хотели научиться, что узнать и т.п. • Занимать в процессе обучения на тренингах проактивную позицию: стремиться освоить навыки, участвовать в упражнениях, задавать вопросы. Задача тренера – помочь Вам сформировать навык. Сформировать навык можете только Вы сами в процессе работы. • Использовать изученные техники и инструменты на практике. Пробовать действовать по-новому в различных рабочих ситуациях. • Рассказывать коллегам о том, что Вы узнали. Это усилит запоминание.
	Обучение на опыте других	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность получения информации о конкретных практических приемах, эффективных в реальных 	<ul style="list-style-type: none"> • Не всегда в Вашем окружении можно найти людей, которые являются эталоном в области, на 	<ul style="list-style-type: none"> • Договориться заранее с коллегой/руководителем, обладающим высоким уровнем развития данной компетенции, об

⁴ HR-tv.ru, «Как развивать компетенции», интервью с директором по консалтингу Talent Q Юлией Синицыной, 20.04.2017 г. (<https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/kak-razvivat-kompetentsii.html>)

		<p>бизнес-ситуациях (в том числе, именно в Вашей организации).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Возможность осваивать модели успешного поведения, наблюдая за поведением людей, обладающих высоким уровнем развития компетенций, вне зависимости от того, являются ли они сотрудниками компании. • Позволяет советоваться с опытными коллегами, запрашивать их мнение и конкретные рекомендации о наилучших способах выполнения работы. 	<p>развитии которой Вы сконцентрированы.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Более опытные коллеги или другие носители идеальной модели поведения могут добиваться успеха такими методами, которые не подходят лично для Вас, и Вы не сможете их применить. • Не всегда опытные исполнители могут детально рассказать о тех способах и приемах, которые они используют, чтобы добиваться успеха, разъяснить схему действий. 	<p>обмене опытом и возможности наблюдения за его действиями.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уделять достаточно времени наблюдению за способами выполнения (от 1 до 3 месяцев). Фиксировать успешные инструменты и оперативно использовать их в своей работе. • Обсуждать с коллегой свой опыт использования перенятых инструментов и моделей поведения, корректировать и адаптировать опыт. Сравнить свои действия с действиями коллеги.
Применить	Развитие на рабочем месте	<ul style="list-style-type: none"> • Дает возможность закрепления знаний и навыков, полученных Вами в ходе самостоятельного изучения литературы, прохождения тренингов и обучающих программ, наблюдения за поведением других людей и т.д. • Позволяет регулярно отрабатывать необходимые навыки и умения, стили поведения в привычных рабочих ситуациях. • Обеспечивает высокую вовлеченность в развитие, т.к. можно заметить повышение результатов работы при применении новых знаний и навыков. 	<ul style="list-style-type: none"> • Не будет достаточно действенным без предварительной теоретической подготовки. • Эффективен в случае комплексного применения с другими методами индивидуального развития. • Применение в реальных рабочих ситуациях недостаточно сформированных и отработанных навыков может приводить к ошибкам и временно снижать эффективность. • Ваши актуальные должностные обязанности и задачи не всегда могут позволять отрабатывать новые знания и навыки на практике. 	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярно уделять внимание развитию компетенций и освоению изученных техник и инструментов на рабочем месте. • Выбирать развивающие действия, которые связаны с Вашей регулярной деятельностью и повышают результативность работы. • В начале процесса формирования навыка выбирать ситуации с наименьшими рисками. Отрабатывать новые техники и инструменты не менее 3-х раз. • Проводить регулярный мониторинг результатов мероприятий по развитию компетенции. Корректировать свои действия.

	Специальные задания	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставляет возможность отработки на практике необходимых навыков и поведения тогда, когда в Вашей профессиональной деятельности для этого нет подходящих условий. • Позволяет отработать необходимые навыки и поведение в нетипичных ситуациях 	<ul style="list-style-type: none"> • Не рекомендуется применять в проектах с высокой значимостью для бизнеса, т.к. цена ошибки будет слишком высока. • Такой проект должен быть нужным и полезным организации или лично Вам. • Специальные задания и проекты не позволяют регулярно отрабатывать навыки, т.к. появляются время от времени 	<ul style="list-style-type: none"> • Работать над задачами, которые сложнее, чем обычные. • Выбирать краткосрочные проекты (3-6 мес.). • Участвовать в проектах, которые способствуют развитию компетенции, требующей развития. • Не бояться неожиданных, нетипичных ситуаций - они становятся источником ценного опыта.
Скорректировать	Обратная связь	<ul style="list-style-type: none"> • Позволяет узнать мнение людей, с которыми Вы наиболее часто взаимодействуете в профессиональной деятельности, о Вашем поведении (коллеги, подчиненные, руководитель). 	<ul style="list-style-type: none"> • Не всегда обратная связь, получаемая от коллег, может быть объективной. • Необходима Ваша внутренняя готовность услышать критические оценки. 	<ul style="list-style-type: none"> • Договориться заранее с коллегой, о чем Вы именно хотели бы получить обратную связь, чтобы можно было фиксировать проявление компетенции по ходу работы, а не после ее выполнения. • Просить отмечать как сильные стороны, так и области развития. • Конструктивно реагировать на критические замечания и рекомендации. Благодарить за обратную связь

<p style="text-align: center;">Узнать Применить Скорректировать</p>	<p>Работа с наставником/ коучем</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность обсуждать и совместно с опытным наставником/ коучем выработать схемы действий, соответствующие особенностям Вашей деятельности. • Предполагает индивидуальный подход, предоставляется возможность более точечной корректировки Ваших компетенций. • Даёт сильный эффект в развитии, когда у наставника есть возможность сопровождать весь процесс Вашего развития от начала до конца. 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходима Ваша внутренняя готовность и мотивация осуществлять регулярные действия под руководством наставника, воспринимать от него обратную связь и корректировать своё поведение. • Может быть сложно найти внутри компании сотрудников, которые на систематической и регулярной основе будут помогать развиваться, осуществлять наставничество 	<ul style="list-style-type: none"> • Договориться с наставником о целях Вашего развития и порядке взаимодействия. • Составить совместно с наставником подробный план Вашего развития. • Советоваться с наставником по ходу выполнения работы, запрашивать конкретные рекомендации. Просить рассказать и показать на примерах, как наставник выполняет конкретную работу, в чем состоят практические секреты успеха. • Регулярно запрашивать у наставника обратную связь о своем развитии. • Проводить регулярные встречи по обсуждению результатов развития и корректировке действий.
-----------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА ОВЛАДЕНИЯ НОВЫМИ НАВЫКАМИ⁵



Бытует мнение, что новыми навыками трудно овладеть. Факты говорят о том, что мы обычно гораздо более эффективно приобретаем новые знания, чем научаемся применять их на практике. Мы предлагаем вам несколько простых советов, которые помогут овладеть любым новым навыком с минимальными затратами.

Правило 1. *Одновременно можно обучиться только одному элементу нового навыка.*

Для начала берите какой-либо один элемент сложного навыка. Не переходите к следующему, пока не будете уверены, что хорошо справляетесь с первым.

Правило 2. *Опробуйте новый способ поведения, по крайней мере, трижды.*

Никогда не судите, эффективен ли новый способ поведения, пока не попробуете его, по крайней мере, трижды. Чтобы новое умение начало формироваться в навык, ему необходимо уделять постоянное внимание.

Правило 3. *Сначала количество, а потом качество.*

Практикуясь, сосредоточьтесь на количестве: часто используйте новую технику. Качество придет с практикой. Будет лучше, если вы станете делать 50 повторений со средним результатом, чем 10 повторений – с хорошим. Только после полноценного освоения техники можно приступить к ее оттачиванию. Используйте новые элементы поведения достаточно часто, и качество появится.

Правило 4. *Берите для практики наименее значимые ситуации.*

Всегда начинайте овладение новой техникой с безопасных ситуаций, до тех пор, пока вы не освоите данную технику. Не используйте значимых встреч для выработки новых навыков.

Эти правила представляют собой простую стратегию овладения любыми навыками, в том числе и навыками управления.

⁵ Кирилл Ногалес, Блог 4BRAIN «[Развитие умений и навыков: этапы и общие правила](#)», 10.10.2018 г.; Александр Дмитриенко «Успешный торговый представитель. Факторы успеха», 25.03.2011 г.

Пошаговое руководство по планированию индивидуального развития

ПЛАНИРОВАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Для того, чтобы развитие было регулярным и эффективным процессом необходимо уделить внимание составлению плана индивидуального развития.

Индивидуальный план развития (далее - ИПР) является важнейшим инструментом развития работника, обеспечивающим планирование ключевых шагов, направленных на повышение эффективности деятельности и развитие необходимых компетенций.

Индивидуальный план развития представляет собой программу индивидуального развития необходимых компетенций работника, реализуемую в течение 1 года и включающую комплекс специализированных методов развития.

ИПР позволяет:

- сосредоточить усилия по развитию в определенном направлении
- ускорить темп развития
- оптимально использовать имеющиеся ресурсы для развития
- оценивать прогресс в развитии.

Для того, чтобы ИПР был максимально эффективным, при его разработке и реализации необходимо соблюдать четкую последовательность шагов с учетом цикличности процесса индивидуального развития (рис.4).



Рис 4. Циклический процесс индивидуального развития

ИНСТРУКЦИЯ ПО СОСТАВЛЕНИЮ И РЕАЛИЗАЦИИ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ⁶

Шаг 1. Определение ключевых областей развития

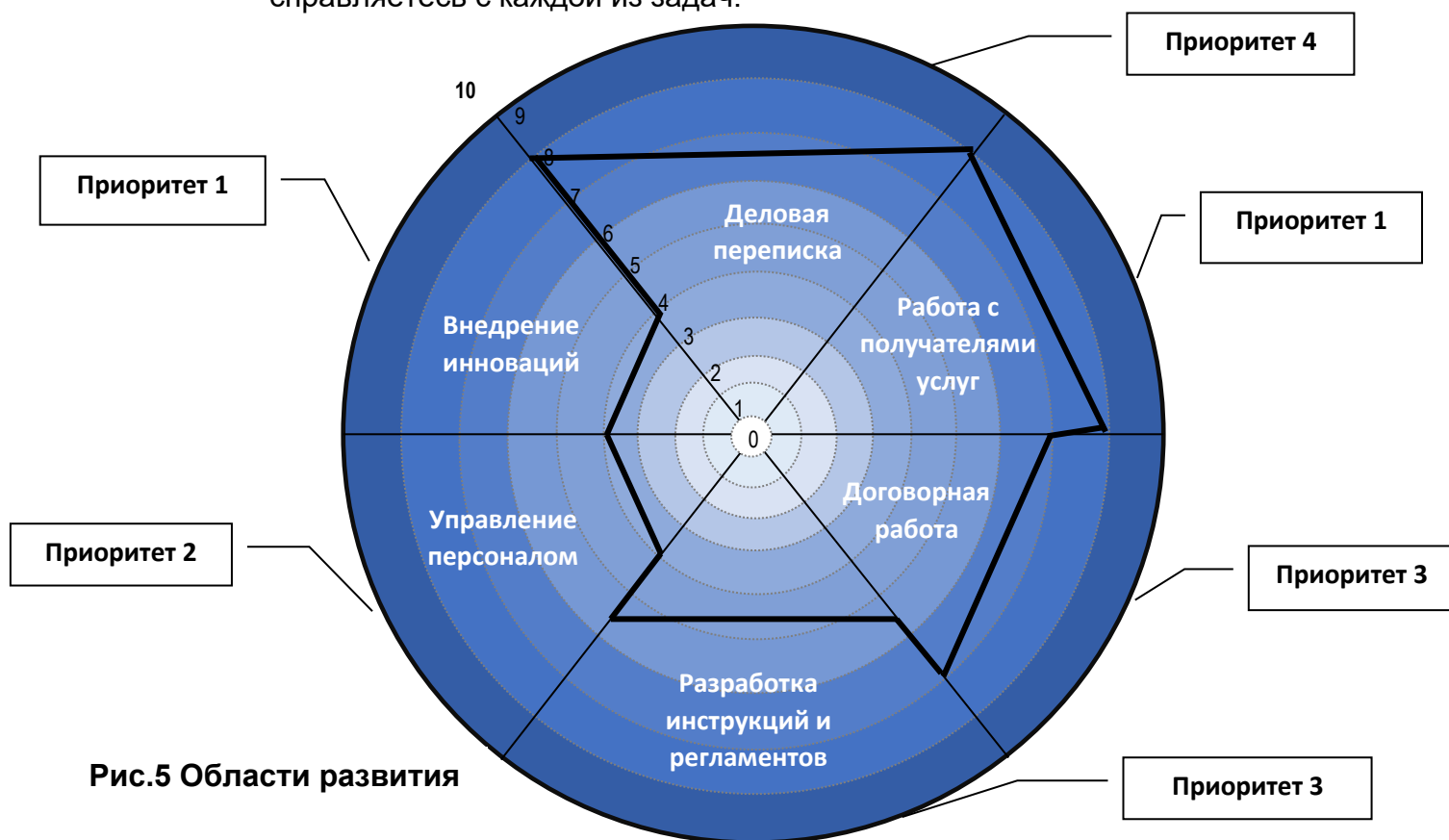
Зачастую первый шаг к работе над своим развитием – это осознание его необходимости. **Проверьте себя:**

- ✓ **Как часто Вы анализируете свое поведение?**
- ✓ **Насколько хорошо Вы знаете причины Ваших успехов и неудач?**
- ✓ **Как давно Вы находили изъян и пытались изменить Ваш привычный способ действий?**
- ✓ **Как давно Вы приходили в своей работе к новым моделям поведения и сделали их Вашими постоянными спутниками?**

Задействуйте максимальное количество источников информации о том, над какими навыками и качествами Вам необходимо работать, потому что следующий шаг к индивидуальному развитию – это **определение областей развития**. Не имеет смысла развивать те навыки, которые не будут работать на Ваши непосредственные задачи или карьерные устремления.

Для этого сначала проведите анализ своей текущей деятельности (см. Рис 5):

1. Выделите основные направления Вашей текущей работы (в соответствии с выполняемыми должностными обязанностями, задачами);
2. Расставьте приоритеты выделенных направлений (важность выполняемой работы);
3. Отметьте по шкале от 0 до 10, насколько успешно (эффективно) Вы справляетесь с каждой из задач.



⁶ Беспалов И.А., диссертация к.п.н. «Профессиональный акмеологический потенциал руководящих кадров государственной службы Российской Федерации», 2008 г.

Аналогичным образом Вам необходимо провести анализ будущей деятельности (если это возможно в ближайшей перспективе):

1. Выделите основные направления Вашей будущей деятельности (в связи с предстоящим должностным ростом, либо возможными организационными изменениями)
2. Расставьте приоритеты выделенных направлений (важность выполняемой работы);
3. Отметьте по шкале от 0 до 10, насколько успешно (эффективно) Вы справляетесь с каждой из задач.

Теперь подумайте, каких конкретно компетенций Вам не хватает для успешного выполнения текущих и будущих задач.



Если Вы проходили оценочные процедуры в Центре кадровой диагностики ГАУ ИДПО ДТСЗН г. Москвы, то Вам необходимо обратиться в Центр кадровой диагностики для получения обратной связи по результатам оценки. После получения обратной связи сопоставьте результаты проведенного Вами самоанализа с результатами оценочных процедур и на основании этого выделите наиболее приоритетные компетенции для дальнейшего развития.

Обсудите полученные результаты со своим руководителем и определите, какие компетенции Вам необходимо развивать в первую очередь. **Помните, что в течение года Вы сможете развить не более 1– 2-х компетенций.** Возможные стратегии развития и развиваемость компетенций подробно описаны в разделе «Принципы развития компетенций» данного Гайда (стр. 14).

Шаг 2. Формулирование целей развития

Следующий шаг – формулирование целей развития. К каждой выбранной Вами компетенции для развития необходимо обозначить ожидаемый результат (цель развития). Вы можете развивать как целую компетенцию, так и отдельные её индикаторы в зависимости от того, на каком уровне у Вас развита компетенция. Для правильного определения целей развития внимательно прочитайте описание индикаторов компетенции в зависимости от уровня развития. Подумайте, каких конкретно проявлений поведения Вам не хватает до следующего уровня и сформулируйте цели развития. При этом Вам важно помнить, что для того, чтобы гарантировать, что цели помогут Вам развить определенный индикатор поведения, их необходимо прописывать в **критериях SMART.**

Формулирование целей по технике SMART:

Specific Конкретная	Цели должны быть предельно ясны и обозначены в виде конкретных результатов. <i>Какого результата Вы хотите достичь за счет выполнения цели и почему? Понятна ли цель без долгих пояснений?</i>
Measurable Измеримая	Цели должны быть измеримы в конкретных показателях, чтобы можно было узнать, что они достигнуты. <i>Как Вы узнаете, что результат достигнут? Какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута?</i>
Achievable Достижимая	Цели должны быть достижимы с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов. И в то же время, они должны быть достаточно сложны, чтобы было необходимо прилагать усилия для их достижения. <i>Возможно ли достичь цели? Насколько это трудно? Насколько это реально?</i>

Relevant <i>Значимая для работы</i>	Цели должны соотноситься с другими, более важными целями, и работать на их достижение. <i>Как достижение этой цели поможет работе? Карьере? Насколько эта цель важна и значима для Вас?</i>
Timebound <i>Определенная во времени</i>	Для каждой цели должны быть намечены конкретные временные рамки. Требуется определить срок как для конечного, так и для промежуточных результатов. <i>Когда цель будет достигнута? Сколько времени необходимо на её выполнение?</i>

Пример:

По результатам оценки компетенций в ЦКД ИДПО Вы выяснили, что уровень развития компетенции «Организация работы» не соответствует требуемому, так как Вы нечетко ставите задачи своим подчиненным и не проверяете правильность их понимания. В ежедневной рабочей деятельности Вы также замечали, что не всегда результаты работы Ваших подчиненных соответствуют Вашим ожиданиям и поставленным задачам. Соответственно Вы решили выбрать для развития индикатор «Управляет исполнением задач, грамотно делегирует поручения» в компетенции «Организация работы».

Цель Вашего развития может быть сформулирована следующим образом:

Верно	Не верно
<p><i>В срок до 30.12.2022 г. развить навык постановки задач подчиненным до уровня, при котором:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• все поставленные мной задачи соответствуют критериям SMART;</i> <i>• проверка понимания задачи показывает полное совпадение моего видения результата с видением результата подчиненным.</i> 	<p><i>Научиться всегда четко и понятно ставить задачи подчиненным</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> <i>цель развития сформулирована не конкретно</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>нет критериев оценки</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>нет сроков достижения цели</i>

Шаг 3. Выбор методов развития и развивающих действий

После того, как Вы определились с целями развития, следующим шагом является выбор необходимых методов индивидуального развития. Основные преимущества и ограничения методов развития, а также правила их эффективного применения описаны в разделе «Методы развития компетенций» данного Гайда (стр.17).

Проверьте себя следующим образом:

- Какая форма обучения была для Вас наиболее эффективной в прошлом (самостоятельное изучение источников информации, обсуждение, лекции, участие в конференциях, эксперимент и т.п.)?**
- В какой форме (письменной, устной, визуальной) Вами легче усваивается материал?**
- Каковы Ваши ресурсы для обучения (временные, материальные и др.)?**
- Что обычно препятствовало усвоению Вами новых знаний и навыков?**
- Каким образом Вы можете нивелировать воздействие этих факторов?**

Нужен ли Вам кто-то, кто будет контролировать ход Вашего обучения и развития?

Подробно изучите *раздел «Развивающие действия»* данного Гайда (стр.37). Выберите развивающие действия по тем компетенциям и индикаторам поведения, которые Вы для себя определили в соответствии с целями развития. Подумайте, какие развивающие действия из перечисленных и как Вы сможете реализовать с учетом Ваших возможностей и ресурсов.

Шаг 4. Разработка индивидуального плана развития (ИПР)

Теперь Вы можете приступить к следующему шагу - **планированию и заполнению индивидуального плана развития**. Пример заполнения ИПР приведен в конце данного раздела (стр.32).

Для этого Вам необходимо к каждой выбранной Вами компетенции для развития:

1. Обозначить ожидаемый результат развития.
2. Выбрать и занести развивающие действия.
3. Указать сроки реализации намеченных действий.
4. Указать вовлеченных в процесс Вашего развития лиц.

При создании плана индивидуального развития обязательно придерживайтесь следующих рекомендаций:

- Выбирайте не более 1 – 2 х компетенций для развития на 1 год.
- Используйте несколько методов развития, применяйте комплексный подход к формированию программы развития.
Помните, что:
 - для каждой цели в Вашем плане должны присутствовать развивающие действия в соответствии с процессом развития навыка (**см. рис.3 на стр.19**);
 - 70% времени должно быть отведено на метод «Развитие на рабочем месте».
- Равномерно распределяйте выбранные развивающие действия в течение года, чтобы нагрузка в каждом месяце была примерно одинаковая.
- Избегайте преобладания в какой-то период одного метода развития и его использования одновременно для разных целей. Например, не нужно в одном месяце планировать только чтение нескольких книг по двум выбранным компетенциям, а в другом месяце – только тренинги и т.п.
- Учитывайте собственные индивидуальные особенности освоения новых знаний и предыдущий опыт обучения.

После того как Вы спланируете и заполните индивидуальный план развития, перепроверьте себя еще раз, ответив на вопросы:

- Какой я?**
- Каким я хочу стать?**
- Каков план моего развития?**
- Как я могу реализовывать его на практике?**
- Кто будет поддерживать и корректировать меня?**

Теперь Вы можете обсудить ИПР со своим руководителем или наставником/коучем по развитию и приступить к его реализации.

Шаг 5. Реализация индивидуального плана развития. Мониторинг и корректировка действий

Для того, чтобы намеченный план развития реализовывался в соответствии с поставленными целями, необходимо регулярно проводить общий мониторинг соответствия поставленных целей результатам. Такой контроль необходимо проводить 1 раз в 3 месяца, либо в зависимости от сроков выполнения развивающих мероприятий. Здесь необходимо фокусироваться не столько на достижении определенных результатов, сколько на осуществлении самих действий по развитию. Необходимо рассмотреть достижения и трудности, а также переоценить возможные ограничения, мешающие реализации плана.

Проверьте себя следующим образом:

- Что было сделано в соответствии с планом развития?***
- Чему я научился? Какие новые знания, навыки и опыт я приобрел?***
- Что можно было сделать лучше?***
- Что было особенно сложным и почему?***
- Что не удалось сделать в соответствии с планом развития? Почему?***
- Какие дополнительные ресурсы необходимы для достижения целей?***

Правила, которые помогают выполнить ИПР, несмотря на возникающие препятствия⁷:

- Вы приняли ответственность за собственное развитие
- Вы храните составленный план в ближайшем доступе
- Вам известно, что и когда должно быть сделано
- Вы точно знаете, как оценить результат
- Вы выделяете точки промежуточного контроля, регулярно (не реже раза в месяц) проводите мониторинг результатов, своевременно вносите коррекцию в план
- У Вас есть четкие правила переноса действий, которые не могут быть выполнены в запланированный срок
- Вы не отменяете развивающие действия полностью. Если их выполнение невозможно, Вы заменяете их на равноценные
- Вы можете изменить время, затрачиваемое на развитие, только в сторону увеличения
- Если Вы замечаете, что развивающие действия не оказывают должного эффекта, Вы анализируете, почему так происходит, и вносите необходимые изменения либо в план, либо в свой способ его выполнять.

⁷ Программа Корпоративного университета ОАО «РЖД» для развития навыков управления и лидерских качеств руководителей, Индивидуальный план развития

Шаг 6. Оценка результатов развития⁸

1. Возьмите свой Индивидуальный план развития и все дополнения, которые Вы делали к нему в течение года (желательно использовать электронную версию).
2. Заполните раздел ИПР «Оценка результатов развития» (стр.36):
 1. Оцените, насколько Вы достигли целей развития на этот год. Отметьте в форме.
 2. Если цели достигнуты, то проанализируйте, что помогло этого добиться?
 3. Если нет или частично, то что помешало достичь их?
 4. По каждому развивающему действию отметьте, что было и что не было сделано. Проанализируйте, какие действия были выполнены в срок, какие были выполнены с задержкой, какие не были выполнены.
 5. В тех случаях, когда развивающее действие не было выполнено, ответьте на вопрос: почему так произошло?
 6. В тех случаях, когда действие было выполнено, напишите, чему Вы научились благодаря его выполнению.
 7. Оцените эффективность выбранных методов для Вашего развития. Коротко напишите, чему Вы научились благодаря их выполнению. Какие из методов оказались недостаточно эффективны и почему?
 8. Сформулируйте для себя основные выводы и уроки, которые Вы вынесли в ходе своего развития за год:
 - *Что самое главное я усвоил / Чему научился?*
 - *Что не получилось / не удалось?*
 - *Над развитием каких навыков я буду работать дальше?*
3. Обсудите полученные результаты со своим руководителем или наставником/коучем по развитию. Определите для себя новые цели по развитию.

⁸ Программа Корпоративного университета ОАО «РЖД» для развития навыков управления и лидерских качеств руководителей, Индивидуальный план развития

	Обучающее видео: Никита Непряхин «Убеждай и побеждай – секреты аргументации»	01.02.2022		
Тренинги и дистанционные курсы ИДПО	1. Программа повышения квалификации «Эффективные коммуникации и управление конфликтами» (очный формат – 16 часов). 2. Программа повышения квалификации «Деловые переговоры» (очный формат – 16 часов).	Согласно графику проведения обучения в ИДПО		
Обучение на опыте других	Составьте список коллег в Вашей организации, наиболее успешных в области ведения переговоров. Спросите их об инструментах и методах, которые они используют. Пусть опишут самые трудные ситуации, в которых они участвовали за последнее время. Как они справились с ними? Попробуйте применить отмеченные приёмы в своей практике.	01.02.2022		
Обучение на рабочем месте	1. Определите ситуации, в которых Вам необходимо оказывать влияние. Для каждой из них оцените, насколько Вы в настоящее время эффективны; попробуйте обратить внимание на конкретные примеры. Пробуйте определить, когда и почему Вы были эффективны \ менее эффективны. Запросите обратную связь у окружающих, участвовавших в этих ситуациях. Подумайте, что бы Вы сделали по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия. 2. Готовьтесь заранее к встрече. Составьте письменный план беседы и придерживайтесь его в ходе разговора с собеседником. Для этого: - сформулируйте цели, которые Вы хотите достичь в ходе предстоящей беседы; - проанализируйте позицию другого человека: Что это за человек? Каковы его цели? Что является важным для этого человека? Что Вы можете сделать для него? Есть ли у вас общие интересы? - если это возможно, поговорите с теми, кто имел дело с людьми, с которыми Вы будете вести переговоры - узнайте то, что срабатывало и не срабатывало в процессе взаимодействия с ними; - продумайте свою аргументацию: определите, что может быть наиболее убедительным для данного человека, и продумайте несколько вариантов развития разговора.	01.02.2022 Перед каждой встречей/переговорами		

	<p>В процессе беседы сконцентрируйтесь на установлении и поддержании контакта глазами, уверенных движениях и твердом рукопожатии. Старайтесь выглядеть доброжелательно. Во время взаимодействия с собеседником отслеживайте составленный Вами план беседы. После завершения беседы проанализируйте, всё ли Вы учли: достигли ли Вы поставленных Вами целей беседы, все ли заготовленные Вами аргументы и предложения были высказаны, удалось ли Вам повлиять на собеседника и достичь согласия по теме обсуждения. Подумайте, что бы Вы сделали по-другому в следующий раз и скорректируйте Ваши действия.</p> <p>3. После участия в совещаниях/переговорах, разберите моменты, когда Вы вступали в разговор и выражали свое мнение. Оцените, насколько Вы эффективно общались и были убедительны. Вспоминайте и анализируйте свое поведение и сравните его с поведением других присутствующих. Действительно ли Вы смогли донести Ваши мысли, причем Вас не прерывали и Вы не прерывали других? Вы говорили твердо, ясно и коротко? Подумайте, что бы Вы сделали по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия;</p> <p>4. Изучите и используйте разные техники влияния, адаптируемые в соответствии с сигналами, поступающими от собеседника/аудитории (рациональное убеждение, информирование, компромисс, обмен, вдохновенный призыв и т.д.);</p> <p>5. Изучите и попробуйте применить одну из методик убеждения, которая называется ТАП-аргументация: тезис – аргументация – подкрепление. Отрепетируйте применение этого инструмента с коллегами и начните применять в своей деятельности;</p> <p>6. Изучите методы противостояния влиянию (контраргументация, конструктивная критика, уклонение, психологическая самооборона). Применяйте их в тех ситуациях, когда необходимо противостоять манипуляции;</p>	<p>После каждого совещания/переговоров</p> <p>01.03.2022, далее каждый раз во время взаимодействия</p> <p>01.04.2022, далее каждый раз во время взаимодействия</p> <p>01.05.2022, далее каждый раз во время взаимодействия</p>		
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

	7. Развивайте в себе способность отстаивать свои интересы, не задевая при этом чужих (ассертивность). Используйте правила ассертивного поведения в своей повседневной жизни.	каждый раз во время взаимодействия		
Специальные задания	<p>Попросите Вашего руководителя поручить Вам проведение важной встречи/ совещания/переговоров, где Вам нужно будет представлять и отстаивать свое мнение. Если Вы проводите данные мероприятия в первый раз, то беритесь сначала за наименее сложные.</p> <p>Подготовьтесь к встрече и попросите Вашего руководителя оценить уровень Вашей готовности, что можно улучшить и что можно сделать по-другому. Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.</p> <p>После проведения встречи/ совещания/ переговоров проанализируйте, удалось ли Вам достичь поставленных целей. Что этому поспособствовало, а что помешало? Что было особенно сложным и почему? Подумайте, как бы Вы скорректировали своё поведение, чтобы быть эффективным в следующий раз.</p>	1 раз в квартал		
Обратная связь	Каждый раз после проведения совещания/переговоров запрашивайте обратную связь у Ваших коллег/руководителей/подчиненных, насколько Вы были понятны и убедительны в процессе общения. Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.	После каждого совещания/ переговоров		
Работа с наставником/ коучем	. Попросите Вашего руководителя/наставника принять участие в совещании/переговорах, которые Вы проводите. После совещания/переговоров запросите у него обратную связь о том, насколько Вы были понятны и убедительны в процессе общения, что можно улучшить, и что можно было сделать по-другому. Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.	1 раз в квартал		

Оценка результатов развития (заполняется по итогам выполнения индивидуального плана развития)

1. Достижение целей развития:

Развиваемая компетенция (индикатор)	Самооценка достижения цели развития	Оценка руководителя	Оценка наставника/ коуча по развитию
	<input type="checkbox"/> Нет прогресса <input type="checkbox"/> Частичное достижение, необходимо дальнейшее развитие <input type="checkbox"/> Полностью достигнута <input type="checkbox"/> Достигнута с превышением	<input type="checkbox"/> Нет прогресса <input type="checkbox"/> Частичное достижение, необходимо дальнейшее развитие <input type="checkbox"/> Полностью достигнута <input type="checkbox"/> Достигнута с превышением	<input type="checkbox"/> Нет прогресса <input type="checkbox"/> Частичное достижение, необходимо дальнейшее развитие <input type="checkbox"/> Полностью достигнута <input type="checkbox"/> Достигнута с превышением
Комментарии			

2. Оценка методов развития:

Развиваемая компетенция (индикатор)	Метод развития	Самооценка эффективности выбранного метода развития по отношению к достижению цели развития	Комментарии работника

3. Основные выводы и рекомендации по развитию:

Выводы работника (Что для Вас было самым важным уроком? Чему Вы научились? Какие новые знания, навыки, опыт Вы приобрели?)	Выводы руководителя (оценка прогресса в развитии работника/ рекомендации на следующий год)	Выводы наставника/ коуча по развитию (оценка прогресса в развитии работника/ рекомендации на следующий год)

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

ОБЩИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

**КОМПЕТЕНЦИЯ
«АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ И
ПРИНЯТИЕ
РЕШЕНИЙ»**

Описание уровней развития компетенции «АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ»

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ ОПЫТА	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	УРОВЕНЬ ОСВОЕНИЯ	УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ
Системно анализирует информацию	Проводит систематические исследования для получения необходимой информации. Целостно оценивает ситуацию. Оперировать сложными системами, состоящими из более простых. Видит взаимосвязь между ними. Учитывает широкий спектр факторов внешней и внутренней среды макро и микроуровней, как препятствующих, так и способствующих решению проблемы.	Точно и оперативно определяет, какая информация необходима для принятия решения по новой/проблемной ситуации. Успешно структурирует информацию любой сложности. Мыслит системно: проводит разносторонний анализ ситуации, учитывает широкий спектр факторов (как внешних, так и внутренних). Определяет все имеющиеся проблемы, находит корневые причины их возникновения.	Быстро и качественно анализирует поступающую информацию, ищет в ней неточности, сопоставляет данные. Создает четкое описание и формирует верное понимание новой ситуации, в которой возникла проблема, выделяет ключевые факторы. Правильно определяет причинно-следственные связи, делает выводы, основанные на фактах.	Фиксирует поступающую информацию, делает записи, структурированно оформляет полученные данные. В знакомой области видит причинно-следственные связи и основные закономерности. Отделяет главное от второстепенного. Верно определяет основные приоритетные направления работы.	Узко анализирует ситуацию. Оперировать отдельными данными и фактами, допускает логические противоречия, не может установить причинно-следственные связи между ними
Разрабатывает решение, прогнозирует риски и возможности	Мыслит вариативно: прорабатывает преимущества и ограничения каждого из всех возможных вариантов решений. Проводит оценку рисков и возможностей, просчитывает варианты благоприятного и неблагоприятного развития событий, предлагает комплекс мер по предотвращению рисков.	При принятии решений рассматривает различные варианты действий и сопряженные с ними возможности и риски (в том числе неочевидные). Предлагает отдельные меры по их минимизации.	Самостоятельно находит несколько вариантов решения проблем. Учитывает основную часть очевидных возможностей и рисков.	При решении рабочих задач опирается на заданную систему критериев или отработанные в практике алгоритмы. По просьбе руководителя может предложить дополнительное решение проблемы и обозначить отдельные (один-два) возможности и риски.	Не предлагает никаких вариантов решения проблемы или принимает необдуманные решения. Не оценивает риски и последствия своих решений.
Мыслит на перспективу	Мыслит на долгосрочную перспективу, видит стратегические возможности для развития социальной сферы	При принятии решений учитывает их влияние на долгосрочную перспективу и достижение ключевых целей учреждения	При принятии решений учитывает их влияние на среднесрочную перспективу и достижение требуемых результатов. Держит в фокусе внимания ключевые цели своего направления.	Ориентируется в работе на краткосрочный период, получение своевременных промежуточных результатов. Понимает, как они связаны с ключевыми целями подразделения.	Принимает сиюминутные решения, не оценивая их влияние на перспективу

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Джозеф О'Коннор, Иан Макдермотт «Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем»
2. Джамшид Гараедаги «Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами».
3. Бьёрн Андерсен «Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования»
4. Уильям Детмер «Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию»
5. Том Филлипс «Управление на основе данных»
6. Том Чатфилд «Критическое мышление»
7. П. Дженстер и Д. Хасси «Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей»
8. Тони Бьюзен «Супермышление в бизнесе»
9. Дэн Роэм «Практика визуального мышления»

Дополнительно:

1. Ричард Нисбетт «Мозгоускорители. Как научиться эффективно мыслить, используя приемы из разных наук»
2. Н. Паклин, В. Орешков «Бизнес-аналитика. От данных к знаниям»
3. Барбара Минто «Золотые правила Гарварда и McKinsey. Правила магической пирамиды для делового письма»

Статьи:

1. Методология сбора информации (<https://1consultcenter.ru/information-collection-methodology/>)
2. «Симплекс метод – процесс решения проблем» (<https://hr-portal.ru/article/simpleks-metod-process-resheniya-problem>)
3. «Модель Кеневин – теория запутанности или новый инструмент решения задач?» (<https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/model-kenevin-teoriya-zaputannosti-ili-novyy-instrument-resheniya-zadach/>),
4. «Как найти первоисточник проблемы» (<https://4brain.ru/blog/%d0%ba%d0%b0%d0%ba-%d0%bd%d0%b0%d0%b9%d1%82%d0%b8-%d0%bf%d0%b5%d1%80%d0%b2%d0%be%d0%b8%d1%81%d1%82%d0%be%d1%87%d0%bd%d0%b8%d0%ba-%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%b1%d0%bb%d0%b5%d0%bc%d1%8b/>)
5. «Диаграмма Парето для анализа эффективности проекта» (<https://blog.ganttpro.com/ru/diagramma-pareto-chart-i-effektivnoe-upravlenie-proektami/>).

6. «SWOT-анализ организации по полной: примеры и шаблоны матриц» (<https://gaikarapetyan.ru/swot-analysis/>)
7. «PEST-анализ внешней среды, примеры, связь со SWOT» (<https://gaikarapetyan.ru/pest-analiz-vneshnej-sredy/>)

Обучение на опыте других:

1. Определите людей в своем окружении, эффективно работающих с поступающей информацией и принимающих оптимальные решения. Обсудите с ними:
 - Как они определяют направление поиска информации, необходимой для решения проблемы?
 - На какие критерии они опираются для того, чтобы определить, достаточно ли информации для анализа и принятия решения?
 - Какие методы и способы структурирования информации они используют перед тем, как принять то или иное решение?Проанализируйте и примените положительный опыт в своей деятельности.
2. Определите людей в своем окружении, способных качественно анализировать информацию, своевременно диагностировать и решать проблемы. Обсудите с ними, как они выстраивают процесс, какие модели и инструменты используют, какие факторы принимают во внимание. Проанализируйте и примените положительный опыт в своей деятельности.
3. Понаблюдайте за наиболее передовыми и успешными системами в Вашей организации и отрасли. Проанализируйте, как они работают, каковы связи между частями, каковы последствия реализуемых действий. Это поможет вам понять, как работают успешные системы, и затем применять это в жизни. Подумайте, как Вы могли бы использовать эту информацию в Вашей деятельности.

Развитие на рабочем месте:

Сбор и структурирование информации

1. Вспомните рабочие ситуации, когда Вы осуществляли поиск и обработку информации для решения определенной проблемы. Проанализируйте свою эффективность в данных ситуациях: какие источники Вы использовали для сбора информации, насколько внимательно и критично Вы работали с поступившей информацией, достаточно ли Вам было данной информации для анализа и принятия решений, насколько принятые Вами решения были обоснованными и оптимальными? Подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому в следующий раз и скорректируйте свое поведение.
2. Убедитесь, что Вам доступны различные источники получения информации, необходимой Вам для оценки ситуации и решения существующих проблем. Если недоступны, подумайте, через какие каналы и от каких людей Вы сможете их получить. Оптимизируйте процессы для того, чтобы содействовать обмену информацией в рамках своей команды, отдела или организации. Регулярно поддерживайте процесс обмена информацией.
3. Составьте список основных проблем в Вашей работе. Выберите наиболее приоритетную проблему и осуществите поиск информации, необходимой

для анализа ситуации. Собирайте информацию, используя все возможные источники, включая внешние (например, консалтинговые компании, информационные агентства, профессиональные сообщества и т.п.).

- Ориентируйтесь на масштаб проблемы для того, чтобы определить:
 - объем и степень детализации необходимой информации;
 - период времени, за который требуется проанализировать данные.
 - Запрашивайте как качественную, так и количественную информацию по проблеме.
 - Рассматривайте информацию о внутренних организационных факторах, ближнем и дальнем окружении организации:
 - Внутренняя среда организации. Выясняйте: мнения и отношение коллег к проблеме, их экспертные оценки; какими ресурсами Вы можете располагать для достижения необходимого результата, запрашивайте и анализируйте внутреннюю документацию, свидетельствующую о каких-либо обязательствах.
 - Ближнее окружение. Собирайте и анализируйте информацию о тех, кто прямо или косвенно заинтересован в решении проблемной ситуации или может в этом помешать. Проясните положение дел и интересы Ваших партнеров и поставщиков.
 - Дальнее окружение. Запрашивайте и анализируйте сведения о динамике внешних факторов, способных прямым или косвенным образом отразиться на рассматриваемой Вами проблеме.
4. При сборе информации классифицируйте ее: факты о ситуации, умозаключения, идеи, концепции. Собирайте информацию по всем блокам. Процесс сбора информации должен помогать обнаруживать логически связанные между собой факты. Для того чтобы не собирать не нужную для вас информацию, разработайте модель исследования задачи и ее логическую структуру, которые позволят определить последовательность рассуждений и, соответственно, блоки, по которым будет требоваться информация.
5. Оценивайте полученную информацию, обращая внимание на ряд характеристик, свидетельствующих о ее качестве. Отдавайте предпочтение информации, в наибольшей степени соответствующей приведенным ниже характеристикам, но и не отвергайте полностью остальные данные:
- Достоверность (корректность) информации. Этот параметр может зависеть от степени близости к первоисточнику или точности передачи сведений;
 - Объективность – насколько поступившая информация может быть искажена (намеренно или ненамеренно);
 - Однозначность – желательно, чтобы полученная для последующего анализа информация не давала возможности двояких трактовок;
 - Порядок – параметр, зависящий от количества передаточных звеньев от первоисточника. Так, информация поступающая, например, в СМИ, может проходить несколько «передаточных пунктов», способных ее трансформировать, и является чаще всего информацией 2-го или 3-го порядков. Чем выше порядок, тем ниже достоверность информации;
 - Полнота – отражает, насколько полученная информация исчерпывающа в отношении Вашей цели. Если Вы видите, что информация не позволяет сделать определенные выводы, необходимо инициировать запрос дополнительных сведений;

- Релевантность – степень приближенности информации к существу проблемы;
 - Актуальность – важнейший фактор, позволяющий принимать своевременные решения. Помните о том, что информация со временем теряет ценность, и время от времени ее необходимо перепроверять и обновлять.
6. Подвергайте информацию верификации, прежде чем использовать ее для анализа и выработки решений. Для этого Вы можете воспользоваться следующими методами:
- Сопоставительный анализ (или «перекрестная проверка», «кросс-анализ») – сравнивайте информацию, полученную из различных источников с наиболее достоверными, эталонными сведениями, для того чтобы выявить возможные расхождения. Если в результате такой сверки Вы получаете существенные расхождения, необходимо провести повторную оценку информации.
 - Установление логических связей между отдельными имеющимися сведениями и проблемной ситуацией – отображайте в графическом виде с соединительными линиями поступающую информацию. Этот способ поможет понять, насколько те или иные факты соответствуют общей логике ситуации/событий.
 - Метод поиска противоречий – проверяйте наличие/отсутствие противоречий как в качественных, так и в количественных данных.
7. Структурируйте имеющиеся сведения в удобный для дальнейшего использования вид:
- Изучите методы структурирования информации. Каждый раз при работе с большими объемами разрозненной информации визуализируйте структуру задачи, например, посредством дерева решений, таблиц, графиков, блок-схем, круговых диаграмм, рисунков, mindmap и пр. Правильно представить задачу, оформив ее наглядно, это значит получить возможность ее решения - чем больше наглядности, тем больше возможности высвободить внимание для оперативных мыслительных операций.
 - Уделяйте внимание предварительной работе с информацией перед тем, как принять решение, классифицируя исходные данные по четким основаниям – критериям. Например, по дате, источнику поступления или по проблемам, лежащим в основе информации.
 - Группируйте сведения, полученные из различных источников по значимым тематическим информационным блокам, опираясь на выделенные критерии. Например, по первоначально отмеченным направлениям поиска: информация о компании, информация о конкурентах или любым другим значимым для Вас характеристикам.
 - Структурируйте информацию внутри основных информационных блоков, упорядочивая данные в предельно простом и понятном виде:
 - 1) Выбирайте в каждом информационном блоке наиболее значимые для решения проблемы факты;
 - 2) Размещайте наиболее важные из выбранных фактов в начале информационного блока.
 - Работая с текстовой информацией:
 - 1) Группируйте ее таким образом, чтобы каждый абзац содержал только одну тему;
 - 2) Разбивайте длинные предложения на несколько более мелких, чтобы в каждом из них количество слов было в диапазоне от 7 до 12.

8. Тренируйте Ваши способности работы с количественными данными. Продумывайте, какая числовая информация Вам необходима для принятия оптимальных решений:
- Рассматривайте статистику по проблеме (в том числе в виде графиков, диаграмм и схем) за максимально длительный период времени, чтобы качественно проанализировать тенденции и получить необходимую информацию для взвешенного решения.
 - Самостоятельно делайте расчеты, необходимые для обоснования итогового решения. Вычисляйте параметры, специфические для Вашей области деятельности.
 - Сравните полученные значения с аналогичными показателями других организаций в рамках Вашей отрасли, чтобы определить, насколько полученные значения соответствуют общей ситуации в отрасли или на определенном (например, Российском или региональном) рынке.
 - Сравните полученные показатели с аналогичными значениями по другим отраслям. Это может Вам помочь в принятии решений, например, в случаях, когда Вы организуете новый для Вашей организации бизнес и Вам необходимо понимать его отличительные особенности.

Подробнее смотрите в рекомендациях по развитию способностей к работе с информацией.

9. Изучите особенности разных методов сбора информации (например, проведение опросов, фокус-групп, мозговых штурмов, участие во внешних конференциях и профессиональных сообществах, интернет-сайты, проведение совещаний и круглых столов по определенной теме и др.). Подумайте, какие методы и в каких ситуациях Вы могли бы использовать для сбора и анализа информации в Вашем подразделении/ учреждении/ организации на регулярной основе. Организуйте собственную систему сбора информации и обсудите её со своей командой. При наличии глобальных проблем, затрагивающих интересы других учреждений и организаций, иницируйте создание рабочей группы по сбору и анализу информации.

Анализ проблем и поиск их причин

1. Изучите понятие и основные свойства систем. Представьте свою организацию, как систему. Подумайте, из каких частей она состоит и как эти части взаимосвязаны друг с другом. К какой части относится Ваше подразделение и каким образом оно встраивается в систему Вашего учреждения и всего Департамента в целом? Как работа Вашего подразделения и происходящие в нем изменения влияют на работу других подразделений/учреждений и всего Департамента в целом? Как изменения, происходящие в Вашем учреждении/Департаменте, влияют на работу Вашего подразделения/учреждения? Как изменения, происходящие за пределами Вашего учреждения/Департамента, влияют на работу Вашего подразделения/учреждения/Департамента? Подумайте, как Вы могли бы использовать эту информацию для анализа и решения проблем Вашего подразделения/учреждения/Департамента.

2. Используйте схему организационной структуры ДТСЗН г. Москвы и подведомственных учреждений, чтобы составить картину организации в целом. Составьте список подразделений/учреждений, с которыми Вы менее всего знакомы, и поставьте перед собой цель поближе познакомиться с ними. По возможности обсудите с другими руководителями, какие проблемы существуют в их подразделениях/учреждениях. Если у Вас есть общие проблемы, то это говорит об определенной закономерности. Проанализируйте, каким образом существующие проблемы влияют на эффективность деятельности всего Департамента в целом. Подумайте, что Вы могли бы предпринять, чтобы изменить ситуацию к лучшему.
3. Составьте укрупненную карту бизнес-процессов Вашего подразделения/учреждения/ направления деятельности. Подумайте, владельцем каких процессов являетесь Вы и в каких процессах участвует Ваше подразделение/учреждение/ направление деятельности. Соберите основные данные и показатели, касающиеся работы Вашего подразделения/ учреждения/Департамента. Подумайте, как они взаимосвязаны и что Вы могли бы предпринять для повышения эффективности работы Вашего подразделения/ учреждения/Департамента. Полученные результаты обсудите со своим руководителем и командой.
4. Соберите как можно больше информации о существующих проблемах Вашего подразделения/учреждения/Департамента. Проанализируйте каждую проблему по следующим критериям: В чем причины данных проблем? Какие факторы способствуют данным проблемам (внешние и внутренние)? Кто занимается их решением? Какие решения были опробованы раньше? Как взаимосвязаны данные проблемы? Что остальные думают об этих проблемах? Приоритезируйте проблемы и подумайте, что Вы могли бы предпринять, чтобы изменить ситуацию. Полученные результаты обсудите со своей командой и руководителем. Разработайте план мероприятий.
5. Анализ информации следует начинать с выяснения причин неудовлетворительного результата. Можно визуально представить причины, которые могут привести к неудовлетворительному результату и связать их между собой - редуцировать их список по принципу взаимоисключающих и исчерпывающих, далее причины разбить на подпричины. В результате Вы сможете составить для себя полный список вопросов, по которым необходимо получить дополнительную информацию для решения проблемы.
6. Проанализируйте контекст ситуации, используя модель «Кеневин». Это требуется для того, чтобы эффективно оценить возникшую проблему и определить последующие действия. Используйте данный метод каждый раз для оценки текущей ситуации. *Подробнее об этом методе читайте в статье: «Модель Кеневин – теория запутанности или новый инструмент решения задач?»* (<https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-mentedzhmenta/model-kenevin-teoriya-zaputannosti-ili-novyy-instrument-resheniya-zadach/>).
7. Изучите и примените метод «Симплекс» для решения проблем в Вашем подразделении/учреждении/Департаменте. Метод «Симплекс» включает восемь этапов, в рамках которых решаются текущие проблемы и новые проблемы выявляются на постоянной основе:
 - Поиск проблемы
 - Выяснение деталей

- Определение проблемы
- Поиск решения
- Выбор и оценка
- Планирование
- Обеспечение взаимодействия
- Принятие мер

Внедрите этот метод в свою практическую деятельность. *Подробнее об этом методе читайте в статье: «Симплекс метод – процесс решения проблем»* (<https://hr-portal.ru/article/simpleks-metod-process-resheniya-problem>).

- Изучите инструменты анализа проблем (например, «5 Почему», диаграмма Исикавы, «Анализ Парето», Анализ первопричины (RCA) и др.), помогающие понять, что же происходит на самом деле и определить первопричину проблемы. В случаях, когда Вы имеете дело со сложными проблемами или проблемами, затрагивающими несколько подразделений, привлечите к анализу свою команду. Проведите анализ проблем, определите все факторы, влияющие на проблему, найдите первопричины проблем и подумайте о способах их предупреждения, минимизации или устранения. Обсудите полученные результаты со своим руководителем.
- Изучите теорию ограничений Голдратта. Применение данного подхода позволит Вам системно подойти к анализу и решению проблем в Вашем подразделении/учреждении/Департаменте, правильно определить и устранить коренные причины проблем. Основываясь на принципах данной теории, вместе со своей командой обсудите и постройте логические деревья для Вашего подразделения/учреждения/Департамента: дерево текущей реальности, диаграмму разрешения конфликтов «Грозовая туча», дерево будущей реальности, дерево перехода, план преобразований. Полученные результаты обсудите со своим руководителем и внедрите в Вашем подразделении/учреждении/Департаменте.
- Изучите инструмент SWOT-анализа и проведите его вместе со своей командой. Рассмотрите деятельность Вашего подразделения/учреждения/Департамента с точки зрения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Перечислите как можно больше факторов влияния, как внутренних, так и внешних, которые могут воздействовать на работу Вашего подразделения/учреждения/Департамента. На основе полученных результатов подумайте, что Вам необходимо предпринять и составьте план действий. Полученные результаты обсудите со своим руководителем.
- Изучите методику PEST-анализа. Проведите анализ внешней среды и подумайте, каким образом влияние внешних факторов сказывается на работе Вашего подразделения/учреждения/Департамента. Проводя PEST-анализ, стремитесь описывать не просто текущее состояние каждого фактора, а прогнозировать его изменение на ближайшее 3-5 лет. На основе полученных результатов разработайте план действий, которые могут снизить отрицательное влияние фактора на деятельность Вашего подразделения/учреждения/Департамента. Полученные результаты обсудите со своим руководителем.
- При анализе проблемы определяйте разные факторы, с разных сторон влияющие на проблемную ситуацию. От того, насколько точно и полно Вы это сделаете, будет напрямую зависеть полнота понимания Вами проблемной ситуации и возможностей ее решения.
 - Определяйте предполагаемые источники проблемы.
 - Обозначайте все возможные факторы, оказывающие влияние на

проблему:

– *Внутренняя среда организации.* Это могут быть другие подразделения, а также материальные и нематериальные ресурсы, находящиеся внутри Вашей организации. Например, отсутствие отлаженного информационного обмена между подразделениями, задействованными в бизнес-процессе, может усугублять проблемную ситуацию. Для анализа внутренней среды используйте метод SWOT-анализа.

– *Ближнее окружение.* Сюда относятся партнеры, поставщики и конкуренты (в том числе потенциальные). Проясните положение дел и интересы Ваших партнеров и поставщиков. Для анализа конкурентной среды применяйте специализированные методы: «Пять сил Портера», «Анализ конкурентов по параметрам Гринли» и др.

– *Дальнее окружение.* Это социальные, технологические, экономические, экологические и политические факторы, которые тем или иным образом влияют на Вашу организацию и принимаемые Вами решения (например, изменения в законодательстве и т.д.). Для анализа внешнего окружения используйте методы SWOT и PEST-анализа.

- Делите основные факторы на более мелкие составляющие для того, чтобы картина ситуации была точнее.
- Ранжируйте факторы по степени значимости и влияния на проблему и ее решение. Факторы с более высоким рангом потребуют от Вас более пристального изучения.

13. Для анализа проблем используйте средства визуализации, например, посредством mindmap, графиков, блок-схем, круговых диаграмм и пр. Правильное представление информации, оформление ее наглядно, позволяет получить возможность ее решения - чем больше наглядности, тем больше возможности высвободить внимание для оперативных мыслительных операций. Используйте либо бумагу, либо специализированные сайты.

14. Изучите понятие ментальных моделей и основные механизмы их формирования (вычеркивание, конструирование, искажение, обобщение). Для того чтобы понять, в каком направлении развивать системное мышление, необходимо разобраться в своих основных «ментальных моделях». Зная их, можно легко отслеживать свои ограничения. Расширение ментальных моделей помогает принимать более разносторонние решения, учитывать большее количество факторов, учитывать особенности системы. Проведите самоанализ и подумайте, какие ментальные модели мешают Вам в работе и жизни. Проведите их переоценку и подумайте, как Вы могли бы изменить ситуацию. Подумайте, какие ограничивающие ментальные модели свойственны Вашему подразделению/учреждению/Департаменту. Какие проблемы они порождают? Подумайте, какие действия Вы могли бы предпринять, чтобы изменить ситуацию.

15. Регулярно отслеживайте изменение ключевых факторов внешней и внутренней среды (читайте периодику, анализируйте отчетность, общайтесь с коллегами и руководством, посещайте конференции и выставки). Анализируйте, каким образом эти изменения могут повлиять на Вашу работу в настоящем и будущем.

Специальные задания:

1. Определите проблему в своей функциональной области. Поставьте письменно перед собой цель по решению этой проблемы. Выдвиньте несколько гипотез относительно возможных причин проблемы. Соберите информацию, подтверждающую или опровергающую гипотезы. Сделайте выводы. Составьте список альтернативных вариантов по ее решению, оцените их с точки зрения возможностей реализации и влияния на результат. Выберите, на Ваш взгляд, наилучшее решение. Обсудите с Вашим руководителем выбранное решение, выявите его узкие места.
2. Найдите возможность замещать своего руководителя во время его отсутствия в отпуске или командировке. Проанализируйте, насколько эффективно у Вас получалось выявлять и разрешать возникающие проблемы. Запросите обратную связь у руководителя/коллег /подчиненных. По результатам обратной связи скорректируйте свои действия.
3. Подумайте, какие системные улучшения необходимы в работе Вашего подразделения/учреждения/Департамента. Иницируйте проект по улучшению бизнес-процессов. Создайте рабочую группу и проведите совместный анализ проблем. По результатам анализа разработайте программу улучшений. Обсудите Ваши предложения с руководителем и внедрите их. По результатам внедрения проведите анализ, насколько изменилась эффективность работы Вашего подразделения/учреждения/Департамента.

Обратная связь:

1. Запросите обратную связь от руководителя/коллег/подчиненных по следующим критериям:
 - Всегда ли та информация, на которую Вы опираетесь при принятии решения, достоверна и достаточна для достижения качественного результата?
 - Удастся ли Вам собирать всю необходимую информацию по проблеме, которая позволяет оценить ситуацию с разных сторон?
 - Удастся ли Вам структурировать информацию в удобном для последующего, более детального, анализа виде?
 - Всегда ли Вы верно определяете основную, наиболее значимую информацию по проблеме из имеющегося массива данных?
 - В достаточной ли мере в своих решениях Вы опираетесь на числовые данные, графики, статистику? Всегда ли Ваши расчеты точны?
 - Всегда ли Вам удается всесторонне анализировать информацию о ситуации в работе Вашего подразделения/учреждения/Департамента;
 - Верно ли Вы определяете коренные причины существующих проблем;
 - Всегда ли Вы принимаете оптимальные решения с учетом влияния всех факторов внешней и внутренней среды.

По результатам обратной связи скорректируйте свои действия

2. Запросите у своих подчиненных обратную связь о том, как они понимают систему работы Вашего подразделения/учреждения/Департамента. Какие они видят возможности и ограничения системы? Обсудите, какой

информации не достаёт Вашим подчиненным для целостного видения системы работы? Подготовьте и предоставьте необходимую информацию.

3. Поговорите с людьми в других подразделениях/учреждениях о том, как работа Вашей команды/подразделения/учреждения влияет на них и наоборот. По результатам обратной связи скорректируйте Вашу работу.

Работа с наставником/коучем:

Договоритесь с более опытным коллегой/руководителем о возможности стать Вашим наставником по развитию и перенять его опыт работы с информацией и решением проблем:

1. Расскажите своему наставнику, как Вы представляете себе систему работы Вашего подразделения/учреждения/Департамента, какие ключевые проблемы Вы видите. Запросите обратную связь, насколько Ваше видение совпадает с видением Вашего наставника. Подумайте, какой информации Вам для этого не хватает, и запросите её.
2. Обсудите с наставником возможные проблемы в Вашей работе и способы их анализа. Попросите наставника рассказать, какие методы он использует в своей работе для анализа проблем, какие факторы при этом учитывает, как выявляет причины их возникновения. Вместе с наставником выберите одну из сложных проблем в работе Вашего подразделения/ учреждения/ Департамента, требующих решения:
 - подумайте, какой информации Вам не хватает для решения данной проблемы, какие дополнительные источники Вы можете использовать;
 - вместе с наставником проведите оценку полученной информации по следующим критериям: достоверность, объективность, однозначность, порядок, полнота, релевантность, актуальность;
 - проведите самостоятельно анализ данной проблемы и определите причины её возникновения (например, используя инструменты: «5 Почему», диаграмма Исикавы, «Анализ Парето» и др.), обсудите результаты проведенного анализа со своим наставником;
 - разработайте план действий по решению проблемы и реализуйте его;
 - обсудите результаты со своим наставником.Подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия.

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Джон Хэммонд, Ральф Кини и Говард Райффа «Правильный выбор. Практическое руководство по принятию взвешенных решений»
2. Д. Канеман «Думай медленно, решай быстро»
3. Гуру Мадхаван «Думай как инженер. Как превращать проблемы в возможности»
4. Сборник статей Harvard Business Review «Эффективное принятие решений» (Гарвардская Школа Бизнеса)
5. Матиас Нёльке «Учимся принимать решения»
6. Джон О Кифф «Нешаблонное мышление»
7. Чип Хиз, Дэн Хиз «Ловушки мышления»
8. Алексей Сидоренко, Елена Демиденко «Рецепт эффективного управления рисками»
9. Руководство к своду знаний по управлению проектом (руководство РМ ВОК)

Статьи:

1. Методы и техники поиска и разработки эффективных решений (<https://4brain.ru/decision/metod.php>)
2. Метод Дельфи и его применение (<https://4brain.ru/blog/метод-дельфи-и-его-применение/>)
3. Квадрат Декарта как техника принятия решений (<https://4brain.ru/blog/квадрат-декарта/>)
4. Модель принятия решений Врума, Йеттона и Яго (<https://4brain.ru/blog/модель-принятия-решений-врума/>)
5. Чек-лист ORAPAPA (<https://4brain.ru/blog/чек-лист-orapapa/>)
6. Чек-лист CATWOE для поиска решений (<https://4brain.ru/blog/чек-лист-catwoe-для-поиска-решений/>)
7. Анализ и управление рисками (<https://4brain.ru/blog/управление-рисками/>)
8. Никонов В. «Управление рисками при принятии решений» (<https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/decision.shtml>)

Обучение на опыте других:

1. Определите людей в своем окружении, способных принимать хорошо продуманные решения. Обсудите с ними, как они принимают решения, какие модели и инструменты используют, какие факторы принимают во внимание, как проводят анализ рисков и возможностей, как прорабатывают альтернативные варианты решения и какие методы используют, чтобы выбрать наиболее подходящий вариант. Проанализируйте и примените положительный опыт в своей деятельности.

2. Найдите в своем окружении коллегу, который думает по-другому. Спросите его, как он принимает решения, как проводит анализ ситуации и разработку альтернатив, как оценивает риски и возможности. Обсудите с коллегой, конкретные примеры принятых им решений. Подумайте, как бы Вы поступили в данных ситуациях и насколько Ваши решения отличались бы от решений коллеги? Проанализируйте и примените положительный опыт в своей деятельности.
3. Найдите информацию о том, как известные люди принимают решения: посмотрите фильмы, прочитайте биографии известных людей, успешных предпринимателей, деловых "магнатов", политиков и др. Рассмотрите их подходы к процессу принятия решений. Как они оценивали последствия этих решений, какие методы использовали для снижения вероятности и влияния рисков? Подумайте, как Вы могли бы использовать эту информацию в своей деятельности.

Развитие на рабочем месте:

Разработка альтернативных вариантов решения

1. Подумайте о решении, которое Вы приняли поспешно, и которое впоследствии Вам пришлось изменить. Попробуйте определить то, что Вы могли бы сделать по-другому. В следующий раз, когда Вам будет необходимо принять решение, удостоверьтесь, что Вы рассматриваете более одной альтернативы, учитываете различные факторы и собираете как можно больше соответствующих сведений до того, как выбираете окончательный вариант.
2. Выберите случай, в котором Вам не удалось найти успешного решения. Проанализируйте его, выделите причины и последствия случившегося. При необходимости привлечите коллег к поиску решения, организуйте мозговой штурм или совещание для поиска вариантов решения. Сформируйте перечень возможных решений ситуации и оцените каждое из возможных решений с точки зрения их преимуществ и недостатков. Выберите оптимальное, на ваш взгляд, решение и обсудите свой выбор с руководителем.
3. Проанализируйте все решения последнего месяца/квартала/полугодия. Разделите их на следующие виды:
 - стандартные, оперативные решения;
 - решения, которые требовали творческого подхода и совместного поиска альтернативных вариантов;
 - решения, связанные с высокой неопределенностью и риском.Оцените эффективность принятых решений. Насколько оптимальным было принятое решение? Подумайте, удалось ли Вам использовать вовлечение других людей в решения оптимальным образом? Все ли риски были учтены при принятии решений? По результатам проведенного анализа подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия.
4. Для выбора стратегии поведения при принятии решений Вы можете воспользоваться моделью Врума-Йеттона. Модель позволяет для каждой конкретной ситуации определить степень привлечения сотрудников к участию в процессе принятия решений. Создайте матрицу всех видов

- решений, которые Вам необходимо принимать с участием других сотрудников и всех сотрудников, которых необходимо привлечь к принятию. Пробуйте связаться с как можно большим числом таких людей и выслушать их мнения. Используйте удачный опыт решения подобных проблем в своей практике.
5. Многие решения принимаются на основе предположений. При этом важно, чтобы они базировались на фактах, а сама тема была тщательно исследована. Убедитесь, что Вам доступны различные источники получения информации, необходимой Вам для принятия решения. Оптимизируйте процессы для того, чтобы содействовать обмену информацией в рамках своей команды, отдела или организации. Регулярно поддерживайте процесс обмена информацией.
 6. Не останавливайтесь на своем первом решении - прежде чем продолжить, заставьте себя подумать о других альтернативных вариантах. Старайтесь не принимать поспешных решений, посмотрите на проблему со всех сторон. Для выработки как можно большего количества альтернативных вариантов используйте методы мозгового штурма, метод Дельфи, технику «Стремянка» и аналогичные. При оценке альтернатив каждый раз старайтесь рассматривать 3 ключевых фактора: риски, последствия, целесообразность. Для выбора лучшей альтернативы попробуйте применить методы: квадрат Декарта, матрица оценки альтернатив, матрица Кепнера-Трего, метод экспертных оценок, анализ Парето, дерево решений, парный сравнительный анализ. Внедрите практику использования этих инструментов в свою повседневную деятельность.
 7. Комплексный подход имеет большое значение. Принимая сложные комплексные решения, используйте следующий 7-ступенчатый алгоритм:
 - 1) создание конструктивной обстановки, анализ заинтересованных сторон;
 - 2) анализ ситуации, разработка критериев успешного решения;
 - 3) создание альтернатив;
 - 4) анализ альтернативных вариантов;
 - 5) выбор лучшего решения;
 - 6) план реализации;
 - 7) озвучивание решения.
 8. Анализируйте и оценивайте альтернативные варианты для того, чтобы получать полное представление об имеющихся возможностях и выбирать наиболее оптимальное решение:
 - Используйте единые основания для оценки всех альтернативных вариантов. Альтернативы должны быть сопоставимы между собой по ряду значимых характеристик (время реализации, требования к качеству, ожидаемая прибыль, необходимость привлечения дополнительной информации и т.д.). Учитывайте при этом интересы сторон, которых затрагивает данная проблемная ситуация.
 - Оценивайте соответствие альтернативы критериям решения, используя, например, балльную систему.
 - Выписывайте все «за» и «против», касающиеся каждой из альтернатив. Присваивайте веса как для факторов «за», так и для факторов «против», например, проранжировав их. Выбирайте из альтернатив вариант с

наибольшим количеством весомых «за» и наименьшим числом весомых «против».

- Привлекайте экспертов и заинтересованные в решении стороны для того, чтобы оценить альтернативы по заданным критериям
 - Сужайте круг имеющихся вариантов, оставляя 2-3 наиболее предпочтительных альтернативы. Оставляйте только те из них, которые максимально удовлетворяют большей части значимых критериев. Наиболее приоритетными и ценными будут те варианты решения, которые:
 - Являются непосредственным и абсолютным решением проблемы;
 - Имеют оптимальный баланс между доходностью и риском;
 - Располагают максимальным количеством экспертных баллов по выделенным критериям и предполагают согласие экспертов;
 - Позволяют предотвратить появление похожих проблем в будущем.
9. Для оценки и выбора лучшей альтернативы используйте метод SWOT - анализа. Проанализируйте каждый вариант решения: определите его сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и риски (Treats). Уделите внимание, каким образом Вы сможете:
- максимально использовать сильные стороны
 - компенсировать слабые стороны
 - максимально использовать возможности
 - минимизировать риски
- Обсудите полученные результаты с Вашим руководителем/наставником. Запросите обратную связь и внесите необходимые корректировки.
10. Для того, чтобы не упустить из виду отдельные факторы при принятии важного решения, используйте контрольные списки. Например, попробуйте инструмент ORAPAPA или чек-лист CATWOE:
- ORAPAPA - это аббревиатура, которая выделяет семь ключевых вещей, которые вы должны рассмотреть в рамках принятия важных решений. Список включает следующие элементы: возможности, риски и последствия, альтернативы, прошлый опыт, проверку и анализ информации, заинтересованные стороны, ценности компании и её стратегия. Сверяйтесь со списком каждый раз при принятии важных решений.
 - Чек-лист CATWOE состоит из 6 параметров: Clients (клиент), Actors (действующие лица), Transformation (преобразование), World View (миропонимание), Owner (владелец), Environmental constraints (ограничения внешнего окружения), которые помогают Вам убедиться в том, что Вы рассматриваете проблему с различных точек зрения, и позволяет найти наиболее оптимальное решение с их учетом.
11. Используйте средства визуализации, например, посредством дерева решений, mindmap, четырех-клеточных таблиц, графиков, блок-схем, круговых диаграмм и пр. Правильное представление информации, оформление ее наглядно, позволяет получить возможность ее решения - чем больше наглядности, тем больше возможности высвободить внимание для оперативных мыслительных операций.

12. Сосредоточьтесь на решении, которое Вы избегали принимать из-за высокого риска, а теперь жалеете, что не сделали этого. Какие преимущества и выгоды Вы бы получили, если бы приняли это решение? Какие действия Вы могли бы предпринять, чтобы снизить влияние риска и вероятность его наступления? Подумайте, как бы Вы поступили, если бы такая ситуация возникла снова? Скорректируйте свои действия.
13. Подумайте о решении, которое Вы приняли поспешно, и не учли все возможные последствия его реализации. Пробуйте определить то, что Вы могли бы сделать по-другому. В следующий раз, когда Вам будет необходимо принять решение, удостоверьтесь, что Вы рассматриваете более одной альтернативы, учитываете различные факторы (риски, последствия, целесообразность) и собираете как можно больше соответствующих сведений до того, как выбираете окончательный вариант.
14. Принимая решение, рассмотрите все возможные сценарии развития событий. Представьте себе, какие риски и какие возможности у Вас будут, если каждый из сценариев реализуется. Кроме того, реализуемость решения — это отдельный важный фактор, определяющий его успешность.
- Делая выбор между возможными вариантами развития событий, сначала определите возможные угрозы, с которыми вы можете столкнуться. Угрозы могут прийти из разных областей. Например: человеческий фактор - болезни, травмы; финансовые: падение цен, недоступность финансирования; технические - поломка техники; природные - непогода, природные катастрофы; политические - изменения в налоговом законодательстве, мнениях в обществе, политике государства и т.д.
 - Рассмотрите возможности, которые Вы можете получить от каждого варианта развития событий.
 - Выделите достаточно времени для того, чтобы выписать на лист бумаги все потенциальные угрозы и возможности для каждого из альтернативных вариантов решения. Вы можете использовать различные подходы для проведения тщательного анализа: сценарный анализ, SWOT-анализ, экспертная оценка, консультации с коллегами, реализующими подобные проекты.
 - По результатам проведенного анализа оцените вероятность наступления возможностей и угроз и силу их влияния для каждого варианта. И в зависимости от этого выберите наиболее подходящий вариант решения.
15. Для проведения анализа последствий привлечите свою команду и используйте методику "мозгового штурма" или метод Дельфи, которые помогут Вам продумать всю полноту последствий предлагаемых альтернатив. Для более крупных или более рискованных решений лучше всего проводить анализ с опытной командой, в идеале с людьми из разных функциональных областей в организации. С такой командой у Вас гораздо больше шансов увидеть все последствия решения, чем если бы вы проводили анализ самостоятельно.
16. Каждый раз, принимая решения, оценивайте возможные риски.
- При работе с рисками используйте следующий алгоритм:
 - 1) Выявление рисков
 - 2) Оценка возможности наступления и влияния рисков, их приоритезация

- 3) Определение способов реагирования на риски
- 4) Документирование рисков.
 - При оценке любого риска Вам необходимо просчитать вероятность наступления негативного события и возможные последствия. Формула риска: **Оценка риска = Вероятность события x Стоимость события**. Вероятность события точно просчитать достаточно сложно, однако во многих случаях её можно определить приблизительно.
 - По результатам принятия решения проведите оценку, насколько Ваш прогноз рисков оправдался.
17. Регулярно отслеживайте и собирайте как можно больше информации о потенциальных рисках в социальной сфере для того, чтобы точнее оценить вероятность наступления того или иного события в Вашем направлении деятельности, а также связанные с этим расходы. Информация о рисках может быть размещена в публикациях и отчетах организаций социальной сферы, на форумах и профессиональных сообществах, либо в специализированных классификаторах. Просмотрите отраслевые отчеты, презентации с конференций, где возможно освещались схожие риски. Подумайте, как бы Вы могли учесть данную информацию в своей работе.
18. Для того, чтобы определить, на каких рисках следует сосредоточиться в первую очередь, вы можете использовать матрицу последствий/вероятности наступления рисков. Применение этого инструмента позволит Вам выстроить четкие приоритеты, а затем позволит решить, какие ресурсы вы сможете выделить для управления конкретным риском.
19. Изучите возможные способы реагирования на риски (избегание, разделение, принятие):
 - *Избегание рисков*. Это хороший вариант, когда риск не предполагает весомых преимуществ для Вашей организации, или когда стоимость устранения последствий очень высока. Однако, помните, что Вы можете пропустить возможности. Прежде чем выбрать этот вариант, проведите анализ «Что если?»: Что случится, если вы примете это решение? А что случится, если вы ничего не сделаете и оставите все как есть? Как это затронет команду, производственный процесс, потребителей?
 - *Разделение риска*. Вы можете разделить риск и потенциальные выгоды с другими людьми, группами, организациями. Например, если вы сотрудничаете с другой организацией в рамках совместной инициативы.
 - *Принятие риска* при снижении его воздействия. Примите риск. С психологической точки зрения, человек может принять решение, а затем сомневаться в нем до такой степени, что его последующие шаги будут катастрофическими и непоследовательными. Поэтому если вы просчитали риск и решили, что он для вас приемлем, примите его как данность и начинайте действовать.

Продумайте, в каких ситуациях какой способ был бы наиболее оптимален. Учитывайте полученную информацию при принятии решений.
20. Задokumentируйте информацию о рисках. Ведите реестр рисков (риски, их последствия, оценка рисков, мероприятия по снижению, ответственные). Регулярно пересматривайте и актуализируйте информацию.
21. Будьте проактивны, продумайте возможные действия для снижения вероятности наступления рисков. Для того, чтобы уменьшить влияние риска, вы можете применить один из способов: бизнес-эксперимент, профилактические действия, мониторинг. Вы можете провести

эксперименты для того, чтобы наблюдать, какие проблемы могут возникнуть и найти способы ввести превентивные и детективные действия:

- *Превентивное действие* включает в себя предотвращение негативной ситуации от наступления. Например, обучение технике безопасности и т.п.

- *Детективное действие* включает в себя определение точки, с которой все пошло не так. Например, повторная проверка финансовых документов и т.п..

Подготовьте план действий на случай наступления непредвиденных обстоятельств. По мере реализации решения пересматривайте и актуализируйте его.

22. Продумайте способы развития культуры управления рисками в Вашем подразделении/ учреждении/ Департаменте. Обсудите их с Вашим руководителем и командой. Разработайте, согласуйте с руководителем и включите процедуры анализа рисков в ключевые решения, которые принимаются в Вашем подразделении/ учреждении/ Департаменте.

Специальные задания:

1. Найдите возможность замещать своего руководителя во время его отсутствия в отпуске или командировке. Проанализируйте, насколько эффективны были принятые Вами решения и совершенные действия. Учитывали ли Вы возможные последствия принимаемых решений, продумывали ли способы минимизации их влияния? Запросите обратную связь у руководителя/коллег /подчиненных.
2. Возьмите на себя выработку сложного решения. Привлеките свою команду для генерации идей, организуйте и проведите мозговые штурмы. Проведите оценку всех возможных вариантов решения с точки зрения возможностей и рисков. Выберите решение и реализуйте его. Проведите анализ эффективности принятого решения со своей командой. По результатам анализа подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому в следующий раз.
3. Попросите Вашего руководителя дать Вам задание по оценке рисков сложного решения, связанного с высоким уровнем неопределенности. По итогам выполнения запросите обратную связь о том, насколько хорошо Вы справились и что можно было бы изменить/улучшить.

Обратная связь:

Запросите обратную связь от своих коллег и руководителя по следующим критериям:

- насколько эффективно Вам удаётся принимать решения?

- всегда ли Вы предлагаете несколько вариантов решения проблемы?

- насколько полно Вы анализируете возможные риски и последствия принимаемых решений?

- всегда ли Ваши итоговые решения достаточно взвешены и оптимальны?

По результатам обратной связи подумайте, что можно было бы изменить/улучшить? Скорректируйте Ваши действия.

Работа с наставником/коучем:

Договоритесь с более опытным коллегой/руководителем, способным принимать хорошо продуманные решения, о возможности стать Вашим наставником по развитию. Обсудите с наставником самое трудное/ рискованное решение, которое Вы приняли в течение прошлых нескольких месяцев. Оцените степень связанного

с ним риска и эффективность своего решения. Рассмотрите с наставником, как результаты своего решения, так и то, как Вы пришли к этому решению, какие варианты рассматривали, как оценивали риски и возможности. Запросите у наставника обратную связь по Вашим действиям. Спросите, какое бы он решение принял в схожей ситуации и почему? Подумайте о том, что Вы могли бы сделать по-другому или улучшить. Скорректируйте Ваши действия.

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III "Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии".
2. Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III "Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа".
3. Матс Линдгрэн, Ханс Банхольд «Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией»
4. С. Каплан, П. Нортон «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию»
5. Уильям Детмер «Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию»
6. Д. Коллинз "От хорошего к великому"
7. В. Чан Ким, Рене Моборн «Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков»
8. Портер М. «Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов»
9. Дэвид АAKER «Стратегическое рыночное управление»
10. П. Дженстер и Д. Хасси «Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей»

Статьи:

1. «SWOT-анализ организации по полной: примеры и шаблоны матриц»
(<https://gaikarapetyan.ru/swot-analysis/>)
2. «PEST-анализ внешней среды, примеры, связь со SWOT»
(<https://gaikarapetyan.ru/pest-analiz-vneshnej-sredy/>)

Обучение на опыте других:

1. Проинтервьюируйте коллегу/ руководителя, который, как Вам кажется, является хорошим стратегом. Обсудите с ним следующие вопросы:
 - Какие методы стратегического анализа он применяет, для того чтобы сформировать целостное представление о факторах, влияющих на принятие решений?
 - На какие факторы они обращают внимание при разработке стратегии, для того чтобы получить целостную картину имеющихся возможностей?
 - Как в обозначенных ими стратегических целях отражается специфика внешнего окружения и внутриорганизационных особенностей?Подумайте, как Вы могли бы использовать эту информацию в своей деятельности, и примените положительный опыт.
2. Узнайте, какие подразделения в ДТСЗН города Москвы занимаются стратегическим планированием. Обратитесь в данные подразделения и попросите их сотрудников разъяснить Вам, каким образом в Департаменте

проводится анализ среды и разрабатываются стратегические планы. Подумайте, как Вы могли бы использовать эту информацию в своей деятельности.

3. Примите участие в конференциях и форумах, посвященных обсуждению стратегического управления организаций Вашей отрасли. Узнайте, каким образом проводится анализ среды и разрабатываются стратегические планы в других организациях. Примените положительный опыт в своей деятельности.
4. Наблюдайте за Вашими коллегами, которые участвуют в разработке стратегии и составляют долгосрочные планы реализации стратегических целей. Отслеживайте:
 - Насколько точные и достоверные прогнозы развития ситуации они представляют?
 - На какой информации они основывают свои прогнозы?По возможности обсуждайте с ними Ваши наблюдения и сравнивайте Ваши выводы с их комментариями. Выясните у Ваших опытных коллег:
 - Какие модели они применяют для создания своих прогнозов?
 - Какую информацию они учитывают в своих прогнозах в первую очередь, а какую рассматривают как второстепенную, дополнительную?

Примените положительный опыт в своей деятельности.

Развитие на рабочем месте:

1. Удостоверьтесь, что Вы знаете миссию и стратегию ДТСЗН города Москвы, а также стратегические цели своего направления деятельности/ учреждения. Подумайте, каким образом цели и задачи Вашего направления деятельности/ учреждения связаны с миссией и стратегией ДТСЗН города Москвы, как Вы учитываете это в своих рабочих планах? Запросите обратную связь у своего руководителя относительно правильности Вашего представления.
2. Соберите, систематизируйте и проанализируйте все документы, в которых отражены стратегические направления деятельности ДТСЗН города Москвы. Убедитесь, что Вы понимаете будущие долгосрочные планы относительно своего направления деятельности/ учреждения. Поговорите со своим руководителем о связанных с этим целях и путях их достижения. Ознакомьте с ними свою команду.
3. Досконально изучите своё направление деятельности/ учреждение/ Департамент, его историю, и как это отражается на текущей практике; услуги; положение на рынке, конкурентов (если они есть) и заказчиков/клиентов; местонахождение и средства; организационную структуру и расстановку сотрудников; отношение прибыли к обороту и к активам; собственность и источники финансирования; технология; стоимость оборудования и его обслуживания; текущее состояние, будущее развитие и сравнение с конкурентами (если они есть); кадровую политику относительно набора персонала, развития и планирования преемственности; и общий дух, поддержание связей с местным населением. Выберите области, с которыми надо познакомиться глубже. Задействуйте тех, кто может помочь в этом. Выделите области для

- развития, подумайте, что Вы можете предложить/изменить, обсудите это со своим руководителем.
4. Регулярно отслеживайте изменение ключевых факторов внешней и внутренней среды (читайте периодику, анализируйте отчетность, общайтесь с коллегами и руководством, посещайте конференции и выставки). Анализируйте, каким образом эти изменения могут повлиять на Вашу работу в настоящем и будущем.
 5. Изучите, какие существуют горизонты планирования и техники каскадирования целей. *Подробно с техниками планирования Вы можете познакомиться в развивающих действиях для индикатора «Подробно планирует работу, реалистично оценивает сроки и ресурсы» в компетенции «Организация работы».* Составьте декомпозицию целей для Вашего подразделения/учреждения/направления деятельности. Обсудите её со своим руководителем. Убедитесь, что Вы понимаете будущие долгосрочные планы Вашего учреждения/Департамента и пути их достижения. Ознакомьте с ними свою команду.
 6. Изучите инструменты и принципы построения системы сбалансированных показателей (ССП). Узнайте, есть ли СПП в Вашем учреждении/Департаменте и каким образом формируются ключевые показатели эффективности (КПЭ) для Вашего направления деятельности/учреждения. Попробуйте самостоятельно разработать стратегическую карту и определить КПЭ для своего подразделения/учреждения. Полученные результаты обсудите со своим руководителем. Ознакомьте с ними свою команду.
 7. Изучите методику PEST- анализа. Проведите анализ внешней среды и подумайте, каким образом влияние внешних факторов сказывается на работе Вашего подразделения/учреждения/Департамента. Проводя PEST-анализ, стремитесь описывать не просто текущее состояние каждого фактора, а прогнозировать его изменение на ближайшее 3-5 лет. На основе полученных результатов разработайте план действий, которые могут снизить отрицательное влияние фактора на деятельность Вашего филиала и максимизировать прибыль. Полученные результаты обсудите со своим руководителем.
 8. Если для Вашей сферы важен анализ конкурентной среды, то изучите методы анализа отраслей и конкурентов М. Портера. Составьте список существующих и возможных конкурентов. Проведите анализ внешней среды и подумайте, каким образом влияние конкурентов сказывается на Вашей работе. На основе полученных результатов подумайте, в каком направлении должно развиваться Ваше направление деятельности/ учреждение/ Департамент и что Вам необходимо предпринять, чтобы эффективно достичь стратегических целей Вашего учреждения/ Департамента. Составьте план действий. Полученные результаты обсудите со своим руководителем.
 9. Изучите инструмент SWOT-анализа и проведите его в Вашем подразделении/ учреждении/ Департаменте вместе со своей командой. На основе полученных результатов подумайте, что Вам необходимо предпринять, чтобы эффективно достичь стратегических целей Вашего учреждения/ Департамента. Составьте план действий. Полученные результаты обсудите со своим руководителем.

10. Изучите теорию ограничений Голдратта. Применений данного подхода позволит Вам системно подойти к управлению Вашим подразделением/филиалом и даст ответ на следующие вопросы: «что изменять?», «на что изменять?» и «как осуществлять перемены?» Основываясь на принципах данной теории, вместе со своей командой обсудите и постройте логические деревья для Вашего подразделения/филиала: дерево текущей реальности, диаграмму разрешения конфликтов «Грозовая туча», дерево будущей реальности, дерево перехода, план преобразований. Полученные результаты обсудите со своим руководителем и внедрите в Вашем подразделении/учреждении/Департаменте.
11. Изучите инструменты и принципы сценарного планирования. Определитесь с целью и обсудите со своим руководителем возможность разработки и реализации сценарного проекта. Используйте алгоритм TAIDA для осуществления процесса сценарного планирования: наблюдение, анализ, создание образа, принятие решения, действия. Полученные результаты обсудите со своим руководителем. Учитывайте выработанные Вами сценарии при принятии стратегических решений.
12. Изучите основные методы прогнозирования в стратегическом планировании. Определите, какие факторы будут в наибольшей степени влиять на Вашу работу через 0,5 года, 1 год, 5 лет, 10 лет. Учитывайте Ваши прогнозы при планировании и принятии решений. Регулярно обновляйте свои прогнозы.
- 12.1. Собирайте информацию по проблеме, с которой Вы работаете, рассматривая динамику развития событий и хронологию. Помните о том, что прогнозирование предусматривает перенос прошлого опыта в будущее.
- 12.2. Используйте для прогнозирования корректные данные, прошедшие проверку. *Подробно с критериями достоверности данных Вы можете познакомиться в развивающих действиях для индикатора «Собирает информацию для решения проблем и принятия решения» в компетенции «Анализ информации и принятие решений».* Удаляйте из зоны рассмотрения то, что не имеет прямого отношения к теме прогноза или способно снизить его точность.
- 12.3. Определяйте методiku моделирования будущего события, в зависимости от характера задачи и вида данных, которыми Вы располагаете:
- *Экспертное прогнозирование* – чаще применяется для нормативного прогнозирования скачкообразных процессов (например, уровень инфляции, экономический рост и т.п.) и предполагает наличие экспертных мнений по проблеме. Применяя данную методiku, Вы можете придерживаться следующих этапов:
 - 1) Формирование перечня прогнозируемых событий – эксперты указывают предполагаемые события, которые произойдут в прогнозируемый период времени, обосновывают наличие тенденций для наступления этих событий и условия для их осуществления.
 - 2) Уточнение дат свершения событий – эксперты ранжируют условия совершения события по степени значимости, при необходимости вносят поправки в начальные прогнозы. Организаторы экспертизы выявляют усредненные оценки значений прогнозируемых параметров и согласованность мнений экспертов. Вопросы, по которым достигнуто согласие, исключаются из дальнейшего

рассмотрения.

3) Анализ причин наступления событий – эксперты излагают принципы согласия или несогласия с мнением большинства с развернутой аргументацией своих оценок.

4) Составление окончательного прогноза – эксперты совместно принимают окончательные решения с учетом самых последних событий. Организаторы экспертизы делают критический анализ экспертной работы и подготавливают окончательный вариант прогноза.

- *Логическое моделирование* – применяется для прогнозирования аналогий в случае, когда появление одного события сопровождается появлением другого, и эта взаимосвязь носит устойчивый характер закономерности (например, экономический спад сопровождается ростом уровня безработицы и т.п.). В зависимости от характера задачи Вы можете использовать метод математической или исторической аналогии, метод «дерево целей».
- *Экономико-математическое моделирование* – строится на прогнозировании развития события при заданных параметрах условий и обстоятельств. В этом случае могут использоваться различные модели, наиболее важными из которых являются оптимизационные. Это системы уравнений, где, кроме ограничений (условий), включено также уравнение-функционал, которое является критерием оптимальности. С помощью него находят наилучшее решение по какому-либо показателю.
- *Статистические методы моделирования* – разновидность математических методов, позволяющих прогнозировать динамику рассматриваемого явления. Научная база этих методов – прикладная статистика и теория принятия решений. Основные решаемые задачи:
 - Интерполяция – прогнозирование промежуточных значений рассматриваемого явления по имеющемуся набору известных значений. Промежуточные значения рассматриваются в рамках вероятностной модели, куда вводятся различные факторы (независимые переменные) помимо времени, например, объем денежной массы.
 - Экстраполяция – продление тенденции, перенос закономерностей прошлого на будущее на основе взаимосвязей показателей одного ряда. Например, определение примерного количества продаж товара в будущем на основе статистики о прошлых продажах этого товара. Реалистичность таких прогнозов зависит от устойчивости закономерностей и адекватности выбора рассматриваемого периода.

12.4. Применяйте выбранную методику и составляйте прогностическую модель на основе подготовленной информации:

- Проверяйте точность результатов, которые Вы получаете, прогнозируя при помощи выбранной модели и подготовленных данных уже известные, произошедшие в недавнем прошлом события.
- Анализируйте наблюдаемые ошибки, для того чтобы скорректировать будущий прогноз.

- 12.5. Оценивайте точность и достоверность полученных прогнозов.
- 12.6. Продумывайте, какие еще тенденции позволят в будущем достичь необходимой цели, рассматривая возможные альтернативные варианты развития событий. Обосновывайте альтернативные варианты проведенными прогнозами и проанализированной информацией.

Дополнительную информацию об анализе альтернатив, оценке рисков и возможностях Вы можете посмотреть в развивающих действиях для индикатора «Разрабатывает решение, прогнозирует риски и возможности» в компетенции «Анализ информации и принятие решений».

Специальные задания:

1. Обсудите со своим руководителем возможность Вашего участия в совещаниях, на которых обсуждаются стратегические цели Вашего направления деятельности/учреждения/Департамента. После совещания попробуйте подискутировать со своим руководителем на предмет того, как Вы понимаете стратегические цели Вашего направления деятельности/учреждения и направления его дальнейшего развития в рамках реализации миссии и стратегии ДТСЗН города Москвы.
2. Обсудите со своим руководителем возможность Вашего участия в разработке стратегических планов и целей Вашего направления деятельности/учреждения. Проведите анализ внешней и внутренней среды. На основе полученных результатов подумайте, в каком направлении должно развиваться Ваше направление деятельности/учреждение и что Вам необходимо предпринять, чтобы эффективно достичь стратегических целей ДТСЗН города Москвы. Составьте план действий и обсудите его со своим руководителем и командой.
3. Подготовьте презентацию по стратегическим целям Вашего направления деятельности/учреждения/Департамента. Попросите Вашего руководителя оценить качество презентации. Проведите презентацию Вашему коллективу и запросите обратную связь о том, насколько им ясны и понятны цели, как они видят свою роль в их реализации. Обсудите, какой информации им не достает? Подготовьте и предоставьте необходимую информацию. Обеспечьте регулярность этой практики.
4. Проведите мозговой штурм в Вашем подразделении/учреждении на тему: «Наша роль в реализации видения (миссии, стратегии) ДТСЗН города Москвы». Ответьте на вопросы: «Какова наша роль в Департаменте? Что мы можем сделать для Департамента такого, чего никто не сделает лучше нас?» По итогам вместе со своими подчиненными нарисуйте образ будущего Вашего подразделения/учреждения. Обсудите его со своим руководителем.
5. Задумайтесь над будущим своего подразделения/ учреждения/ Департамента: каким оно будет через 1 год/5 лет/10 лет. Представьте, что Вы выступаете перед своими подчиненными с видением изменений, предстоящих в течение этого времени. Что Вы им скажете? Запишите свои мысли по этому поводу и обсудите их вместе со своей командой. Подумайте, насколько Ваше видение будущего совпадает с видением

Ваших подчиненных и что Вы могли бы предпринять, чтобы двигаться в выбранном направлении.

Обратная связь:

1. Запросите у своих подчиненных обратную связь о том, насколько они понимают миссию, стратегические цели и будущее Вашего подразделения/учреждения/Департамента. Обсудите, какой информации им не хватает? Подготовьте и предоставьте необходимую информацию.
2. Поговорите с людьми в других подразделениях о том, как работа Вашей команды/подразделения/учреждения влияет на них и наоборот. По результатам скорректируйте работу своего направления деятельности.
3. Запросите обратную связь от руководителя/коллег о том, насколько Вам удаётся:
 - Принимать верные стратегические решения, учитывающие стратегические цели Вашего направления деятельности/учреждения?
 - Составлять успешные стратегические планы, учитывающие сильные и слабые стороны, потенциальные риски и имеющиеся возможности?
 - Удаётся ли Вам с достаточной степенью точности прогнозировать развитие событий на среднесрочную и долгосрочную перспективу?
 - Всегда ли Вам удаётся комплексно рассматривать ситуацию перед принятием стратегических решений?

По результатам обратной связи подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте свои действия.

Работа с наставником/коучем:

Договоритесь с более опытным коллегой/руководителем, который является хорошим стратегом, о возможности стать Вашим наставником по развитию.

- Расскажите своему наставнику, как Вы представляете себе стратегические цели Вашего учреждения и Департамента. Как они взаимосвязаны с Вашей работой? Что Вы делаете для их достижения. Запросите обратную связь, насколько Ваше видение совпадает с видением Вашего наставника. Подумайте, какой информации Вам не хватает, и запросите её.
- Обсудите совместно с наставником: насколько точно Вам удаётся прогнозировать развитие событий внутри и вовне Вашей организации, насколько полно и точно Вы выделяете возможности и риски, которые в дальнейшем оказываются наиболее важными для успеха деятельности Вашего подразделения/учреждения/направления, насколько Ваши планы согласованы со стратегическими целями ДТСЗН города Москвы. По результатам обратной связи скорректируйте свои действия.
- Вместе со своим наставником проведите декомпозицию целей Вашего учреждения/направления деятельности. Подумайте, насколько цели и задачи, выполняемые Вашим подразделением/учреждением в настоящий момент, соответствуют стратегическим целям учреждения/Департамента. Что необходимо сделать, чтобы достичь этого соответствия? По результатам скорректируйте работу своего подразделения.

КОМПЕТЕНЦИЯ «ОТКРЫТОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯМ»

Описание уровней развития компетенции «ОТКРЫТОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯМ»

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ ОПЫТА	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	УРОВЕНЬ ОСВОЕНИЯ	УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ
Адаптируется к новым ситуациям и требованиям работы	Является лидером изменений. Внедряет комплекс мероприятий, помогающих персоналу курируемых учреждений оперативно реагировать на изменения. Создает организационные условия, помогающие сотрудникам курируемых учреждений, развивать и гибко использовать нововведения.	Находит в изменениях новые возможности, извлекает дополнительные выгоды для работы организации. Добивается активного участия в проводимых изменениях изначально негативно настроенных сотрудников.	Быстро адаптируется к изменениям, вносит коррективы в план и ход работы своего направления с учетом изменившихся обстоятельств. Обеспечивает понимание сотрудниками проводимых изменений, оказывает подчиненным поддержку в ситуациях изменений, помогает им приспособиться.	Принимает идущие "сверху" изменения, идеи, развивающие существующие подходы к работе. Перестраивает свое поведение и действия в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.	С трудом адаптируется к новым условиям. Предпочитает действовать "по старинке". Сопrotивляется изменениям.
Проявляет инициативу по оптимизации текущих процессов и повышению качества работы	Выступает с инициативами, оптимизирующими работу подведомственных учреждений. Берется за проведение сложных многоступенчатых изменений. Постоянно следит за появлением лучших практик в глобальной бизнес-среде, организует их оперативную адаптацию к контексту социальной сферы.	Проактивен. Иницирует и выполняет новые проекты для оптимизации и повышения качества работы. Ищет лучшие практики как внутри социальной сферы, так и вне ее, применяет их в работе, адаптируя к своим задачам и задачам организации. Создает организационные условия, способствующие росту инициатив внутри учреждения.	Активно включается в работу по оптимизации бизнес-процессов. Предлагает идеи по улучшению/оптимизации существующих бизнес-процессов. Находит новые, более эффективные методы работы.	Берется за реализацию инициатив по изменению текущего процесса по указанию руководителя. Самостоятельно применяет принятый алгоритм под новую задачу.	Не считает нужным самостоятельно менять процессы и алгоритмы работы, даже если они не работают. Не предпринимает шагов для оптимизации своей работы и работы организации.

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ ОПЫТА	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	УРОВЕНЬ ОСВОЕНИЯ	УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ
<p>Развивает компетенции, совершенствует профессиональные навыки</p>	<p>Строит и реализует стратегию саморазвития, ориентируясь на будущие потребности отрасли, трансформирует процессы с учетом полученных знаний. Вносит корректировки и совершенствует свою работу на основе регулярного анализа результатов своей деятельности</p>	<p>Регулярно обучается новому в разных сферах и применяет полученные знания и навыки в работе. Объективно оценивает свои сильные стороны и зоны роста в профессиональной, личностной и управленческой сферах, исходя из этого развивает свои компетенции.</p>	<p>Систематически получает и применяет новые знания и навыки в профессиональной сфере. Самостоятельно определяет, каких компетенций не хватает для эффективного выполнения работы и находит способы их развития. Анализирует допущенные в работе ошибки, корректирует свои действия при решении аналогичных задач в будущем.</p>	<p>По рекомендации руководителя развивает необходимые для работы компетенции, участвует в обучающих мероприятиях и применяет полученные знания в работе. Совместно с руководителем или опытным коллегой анализирует допущенные в работе ошибки и разрабатывает свои действия при решении аналогичных задач в будущем.</p>	<p>Не прикладывает усилий к саморазвитию, не видит необходимости в дальнейшем обучении. Игнорирует свои промахи и ошибки, удовлетворяется полученным результатом, не видит возможности его изменить или скорректировать свои действия в аналогичной ситуации.</p>

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Стивен Р. Кови «Семь навыков высокоэффективных людей»
2. Р.Киган, Л.Лэйхи «Неприятие перемен»
3. Чип Хиз, Дэн Хиз «Сердце перемен»
4. Ицхак Адизес «Управляя изменениями»
5. Эстер Кемерон, Майк Грин «Управление изменениями»
6. Р. Такер «Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний»
7. Коун Кристофер К., Бек Дон Эдвард «Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке»
8. Сборник статей Harvard Business Review «Управление инновациями» (Гарвардская Школа Бизнеса)
9. Керри Банкер «Развиваем способность к изменениям. Как помочь вашим сотрудникам принять перемены».
10. Джон Коттер «Наш айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений», «Впереди перемен»

Дополнительно:

1. Сборник статей Harvard Business Review «Управление в условиях неопределенности» (Гарвардская Школа Бизнеса)
2. Сборник статей Harvard Business Review «Управление бизнесом в бурные времена» (Гарвардская Школа Бизнеса)

Обучающее видео:

Светлана Симоненко «Осознанные инновации» (ссылка на видео: <https://www.youtube.com/watch?v=Ags9rm82IPE&t>)

Художественные фильмы:

«Человек, который изменил всё». Режиссер Беннет Миллер, 2011

Обучение на опыте других:

1. Наблюдайте за коллегами, которые легко приспосабливаются к ситуациям перемен и быстро адаптируют свое поведение к изменяющимся условиям. Отслеживайте, как они действуют в ситуациях неопределенности. Выявляйте полезные приемы, техники, помогающие им добиваться успеха в меняющихся условиях. Подумайте, каким образом Вы можете применять эти приемы в своей деятельности.
2. Определите людей в своем окружении, способных быстро и эффективно адаптироваться в новых условиях работы. Обсудите с ними, за счет чего им

- это удастся, какие модели и инструменты они используют. Выясните, что они делают, чтобы выработать наиболее эффективные способы поведения в случаях, когда невозможно спрогнозировать, как будут развиваться события. Проанализируйте и примените положительный опыт в своей деятельности.
3. Вместе с коллегами участвуйте в профессиональных конференциях для расширения своих знаний о новых разработках в Вашей сфере.

Развитие на рабочем месте:

Способность эффективно адаптироваться в условиях изменений

1. Определите ситуации изменений в Вашей деятельности (изменения в выполнении функций и задач, изменения в обстановке, изменения в Вашем окружении и т.д.). Для каждой из них оцените, насколько Вы в настоящее время эффективны; попробуйте обратить внимание на конкретные примеры. Пробуйте определить, когда и почему Вы были эффективны \ менее эффективны. Запросите обратную связь у окружающих, участвовавших в этих ситуациях. Подумайте, что бы Вы сделали по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия.
2. Проведите анализ текущих и будущих изменений в Вашей работе. Что вы делаете, когда изменения происходят? Подумайте, ощущаете ли Вы себя частью изменений или Вы руководите переменами в других? За счет чего Вы справляетесь с возможным негативным восприятием изменений? Выпишите по каждому изменению минимум пять позитивных возможностей для Вас, которые они открывают. Подумайте, как Вы можете использовать эти возможности для улучшения своей деятельности и деятельности своего подразделения/ учреждения/ Департамента.
3. Составьте список изменений, которые произошли в Вашей организации за последние шесть месяцев:
 - оцените по шкале от -5 до +5 (от «очень плохо» до «очень хорошо») свою первую реакцию на необходимость изменений, свою оценку полезности изменения;
 - проанализируйте, как часто Ваша первая реакция на изменения бывает негативной, как быстро Вы адаптируетесь к изменениям, какие виды изменений вызывают сопротивление, а какие принимаются Вами легко;
 - сформулируйте список идей, действий, которые помогают Вам быстрее адаптироваться к изменениям.
4. Для того, чтобы легче приспосабливаться к ситуациям неопределенности, сознательно варьируйте ежедневные действия и привычные ритуалы. Примерами таких привычных действий, которые требуют изменений, могут быть: поездка на работу одной и той же дорогой; строго определенный порядок дел в течение рабочего дня, обед в одном и том же месте в одно и то же время и т.д. Вы можете проводить следующее упражнение регулярно, раз в 2-3 месяца.

- а) С разницей в 1 неделю создавайте две подробные «фотографии» Вашего рабочего дня – напишите список всех рабочих дел и сопутствующих им действий с указанием времени их выполнения и действующих лиц.
- б) Выберите из двух списков те дела, которые у Вас повторяются без изменений сценария (т.е. совпадает цель, способ и время действия, а также лица, принимающие в них участие).
- в) Разрабатывайте новые сценарии для повторяющихся дел, меняя время и привычный порядок, и следуйте им.
5. Конкретизируйте, что именно вызывает Вашу тревогу в ситуациях, когда не ясно, как в дальнейшем будут развиваться события. Продумывайте, в чем именно для Вас заключается вероятная опасность неопределенной ситуации. Формулирование опасений и тревог позволяет их принять, а принятие сомнений и страхов означает принятие неопределенности.
6. Проанализируйте внутренние (непонимание смысла перемен, консерватизм, главенство эмоций над сознанием, недоверие источнику перемен, страх перед неопределенностью и т.п.) и внешние (негибкие процессы, роли людей привычны и не поддаются изменению, функции и группы пытаются проверять, контролировать и дублировать друг друга, консервативная внутренняя культура, разрыв между руководителями и сотрудниками, большое количество перемен и т.д.) причины, которые мешают Вам быстро адаптироваться к изменениям. Подумайте, какие бы действия Вы могли предпринять, чтобы исключить либо минимизировать их появление. Разработайте план действий и обсудите его со своим руководителем.
7. Подумайте и разберите ситуации, когда Вам помешало отсутствие гибкости (в планировании и выполнении работы, взаимодействии с другими людьми, смене или поиске новой работы, переезде и др.). Расположите ситуации в порядке трудности. Начинайте с той, которая представляет наименьшую трудность. Обсудите с коллегами/руководителем/наставником, которые видели Вас в этой ситуации, как Вы с ней справились. Что можно улучшить и что можно было сделать по-другому? Скорректируйте своё поведение.
8. Находите в новых, сложных и трудноразрешимых ситуациях привлекательные для себя аспекты. Продумывайте, какие преимущества Вы получите в случае решения таких проблем/ситуаций. Например, приобретение нового опыта в случае выигрыша/проигрыша в трудном тендере и т.п.
9. Регулярно отслеживайте изменения, происходящие во внешней среде (ситуацию в отрасли, экономические факторы и т.п.) и внутри вашей организации, чтобы быть в курсе того, какие изменения в Вашей деятельности могут за ними последовать. Используйте для этого различные источники информации, например, такие, как корпоративные средства коммуникации – рассылки, газеты, сайты; совещания; мнения коллег и т.д.:
- 9.1. Выясните:
- стратегические, среднесрочные и краткосрочные планы ДТСЗН г. Москвы, отдельных направлений социальной сферы и своего направления, в частности;
 - новости о достижениях социальной сферы, новых методах работы, которые планируются к внедрению, новых продуктах и услугах и т.д.

9.2. Максимально проясните для себя суть нововведений, происходящих в организации и предполагающих необходимость корректировки привычного для Вас поведения.

9.3. Анализируйте, какими изменениями требований внешней среды по отношению к организации, или внутренними организационными факторами вызваны происходящие перемены.

9.4. Выясните у инициаторов перемен, какую именно пользу для подразделения/учреждения/Департамента принесут изменения/нововведения.

9.5. Выясните у осведомленных вышестоящих руководителей, чем вызвана необходимость внедрения нововведений и в чем они видят пользу от происходящих изменений.

9.6. Узнавайте у Ваших коллег, которые уже внедрились изменения, каковы последствия внедрения нововведений, как это повлияло на их работу.

9.7. Выясните, требуются ли именно от Вас какие-то специальные действия в связи с происходящими изменениями, и если да, то какие именно. Это позволит Вам в большей степени соответствовать новым требованиям. Выясните у руководителя:

- Как изменится круг Ваших функциональных обязанностей;

- Какие новые задачи перед Вами будут стоять;

- Какова приоритетность задач и сроки их выполнения в контексте изменений;

- Каковы актуальные требования к итоговым результатам. Что нужно поменять в своей работе/планах для того, чтобы достичь запланированных результатов (если это необходимо).

- Существуют ли новые требования к стандартам или методам выполнения работ;

- Каких новых знаний и навыков потребует от Вас изменившаяся ситуация и сможет ли организация оказать помощь в их освоении.

7. Изменяйте свое привычное поведение, затрудняющее адаптацию к новым условиям, последовательно проходя следующие этапы:

1-й этап. Изучайте свое привычное поведение и фиксируйте неприятные/нежелательные результаты привычных действий. Например: *«Выразив свое недовольство информацией о смене поставщика, я испугал подчиненного, что снизило его активность по поиску новых поставщиков, и в результате увеличило сроки поиска. Кроме того, опасаясь моей возможной негативной реакции, подчиненный не сообщил мне, что на одном из важных участков работ требовалась замена специалиста. Замену без меня вовремя не нашли, работы на участке не были выполнены в срок».*

2-й этап. Находите факты, опровергающие то, что непривычное для Вас поведение всегда приводит к неприятным результатам. Например: *«Мой коллега месяц назад возглавил проект такой же сложности, как и у меня, но его команда укладывается в плановые сроки, в частности потому, что ему вовремя сообщают о возникающих проблемах».*

3-й этап. Обратитесь к своему раннему опыту для того, чтобы выяснить, когда именно и почему у Вас закрепилось поведение, мешающее эффективно приспосабливаться к изменениям. Такой «исторический

экскурс» позволит Вам осознать, что неэффективное поведение – Ваш выбор, который можно изменить. Для того чтобы такой экскурс прошел наиболее эффективно, Вы можете обратиться за помощью к наставнику.

4-й этап. Старайтесь изменить свое поведение, применив непривычный для Вас стиль в безопасных условиях. Положительный результат подтвердит ценность нового способа поведения. Например, попробуйте осознанно вести себя по-другому с подчиненными не в рамках нового проекта, а в процессе руководства работой над привычными, знакомыми задачами.

5-й этап. Оценивайте результаты применения нового стиля поведения, фиксируйте положительную динамику. Это поможет Вам пересмотреть свое отношение к ошибочным установкам как к единственно возможному стилю поведения.

8. Сосредоточьтесь на изменении, которое Вы решили не осуществлять, а теперь сожалеете об этом. Что Вам помешало сделать это? Подумайте, какие преимущества и выгоды имела бы реализация этого изменения? Подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому в следующий раз и скорректируйте свое поведение.
9. Выявляйте первопричины возникающего у Вас сопротивления грядущим изменениям. Определите ключевые убеждения, вызывающие негативные эмоции или опасения, оцените их реалистичность и предусмотрите альтернативные планы действий для минимизации рисков. Оцените возможные последствия отказа от изменений, как это скажется на Вашей работе в будущем. Подробно опишите получившиеся сценарии развития событий, регулярно к ним обращайтесь.
10. Выделите проблемы/ситуации, в которых не происходит движения в сторону результата; проанализируйте собственную тактику достижения результата; посоветуйтесь с коллегами/руководителем об альтернативных способах достижения результата и преодоления сопротивления. Примените альтернативные способы и оцените их эффективность. Внедрите ежемесячную практику анализа удачных и неудачных собственных действий по достижению целей, накапливайте опыт успешных и неуспешных личных стратегий; увеличивайте репертуар успешных стратегий.

Помощь в адаптации другим

1. Проанализируйте готовность Вашей команды к изменениям:
 - Проговорите с каждым членом коллектива о предстоящих изменениях, оцените их готовность адаптироваться к новым задачам / условиям работы.
 - Определите тех, кто сопротивляется изменениям. Подумайте, почему они недовольны? Вашей главной задачей является ненавязчивое убеждение в том, что они сами нуждаются в этих изменениях.
 - Постарайтесь наглядно показать сотрудникам образ того будущего, которое их ждет. Когда люди понимают, чего Вы хотите добиться, им проще выполнять Ваши задания:
 - Определите ценность изменения.
 - Убедитесь, что каждый член Вашей команды может четко описать желаемое будущее за короткий интервал времени (пара минут).
 - В своих речах апеллируйте не только к логике, но и к эмоциям.

- Используйте технику визуализации и ментальных карт, для того чтобы можно было четко представить, что ожидать и чего Вы хотите добиться.
 - Будьте гибким, потому что кто-то может предложить Вам более эффективный способ достижения цели. Если вся Ваша команда пытается Вам давать советы, значит все идет хорошо — она загорелась этим желанием и Вам даже не нужно ее дополнительно мотивировать. Одно большое изменение предполагает несколько маленьких. Каждый шаг старайтесь обсуждать и проговаривать со своими людьми.
 - Постоянно следите за препятствиями и не игнорируйте их. Когда люди увидят, насколько эффективно Вы справляетесь с проблемами, они начнут Вам верить и пойдут за Вами.
2. Готовьтесь заранее к изменениям. Это позволит избежать возможных ошибок и сопротивления со стороны коллектива в будущем. Создайте план перемен для своего подразделения. Определите и согласуйте показатели успешности перемен. Обсудите план со своим коллективом и согласуйте со своим руководителем. Регулярно отслеживайте реализацию изменений, обсуждайте со своим коллективом успехи и неудачи, а также сложности, с которыми они сталкиваются на пути к изменениям. Вместе продумывайте пути их преодоления и дальнейшие шаги.
 3. Еженедельно проводите краткие собрания (5–15 минут) с сотрудниками, обсуждайте новые схемы работы, новые стандарты, западающие зоны ответственности, проводите фасилитационные сессии с целью выработки новых подходов в работе. При необходимости своевременно вносите корректировки в существующие бизнес-процессы.
 4. Изучите инструменты, помогающие понять, как люди реагируют на изменения («Кривая изменения», Модель управления изменениями Левина, модель У. Бриджеса, Модель Бекхарда и Харриса). Применяйте полученные знания, внедряя изменения в своем подразделении, чтобы более эффективно планировать свои действия на разных стадиях процесса, помочь подчиненным быстрее адаптироваться и минимизировать негативные последствия.
 5. Проанализируйте внутренние (непонимание смысла перемен, консерватизм, главенство эмоций над сознанием, недоверие источнику перемен, страх перед неопределенностью и т.п.) и внешние (негибкие процессы, роли людей привычны и не поддаются изменению, функции и группы пытаются проверять, контролировать и дублировать друг друга, консервативная внутренняя культура, разрыв между руководителями и сотрудниками, большое количество перемен и т.д.) причины сопротивления сотрудников изменениям. Устраните основные причины, а потом приступайте к изменениям.
 6. Проведите анализ всех заинтересованных сторон в изменениях. Определите всех, кто имеет интерес в данных переменных, будет ими затронут или может оказывать на них влияние. Постарайтесь получить поддержку на уровне руководства. Проанализируйте все заинтересованные стороны и определите характер Вашего участия и интенсивность общения, которые будут необходимы для получения их поддержки. Создайте календарный план коммуникации и придерживайтесь его на всех этапах

внедрения изменений. Это поможет Вам избежать возможного сопротивления со стороны других людей.

7. Проанализируйте, когда и в какой форме Вы сообщаете сотрудникам о планируемых изменениях? Составьте возможный скрипт/сценарий такой коммуникации и используйте его для информирования подчиненных.
8. Поощряйте и награждайте людей за инновации. Однако не довольствуйтесь только финансовой стороной. Изучите и используйте методы нематериальной мотивации. Иногда даже обычная похвала способна на многое. Проверьте организационную структуру, должностные инструкции и систему вознаграждения, чтобы обеспечить их соответствие ситуации.
9. Проводите оценку потребностей в обучении на различных этапах внедрения изменений, чтобы гарантировать, что люди имеют навыки, необходимые для успешной реализации изменений. Определите, каких компетенций не хватает Вашим сотрудникам для успешной реализации изменений и составьте план обучения.

Специальные задания:

1. Выявляйте, какие именно особенности Вашего поведения затрудняют процесс адаптации к новым требованиям. Для этого Вы можете воспользоваться методикой Р. Киган, Л. Лейхи. Ответьте себе на несколько вопросов (на примере руководства новым проектом):
 - 1) Что, по Вашему мнению, мешает Вам достигать лучших результатов в изменившейся работе? Отвечая на этот вопрос, постарайтесь описать свое недовольство сложившейся ситуацией. Например: «Сотрудники вовремя не докладывают мне о реальном состоянии дел по проекту, отмалчиваются на совещаниях, не приходят обсуждать ситуацию один на один».
 - 2) Какие Ваши внутренние убеждения стоят за недовольством в ответе на 1-й вопрос? Попробуйте определить причину, вызывающую Ваше недовольство. Например: «Я считаю, что общение в команде должно быть доверительным и доброжелательным».
 - 3) Что Вы делаете (или не делаете), из-за чего не можете более полно воплотить в жизнь свое убеждение? Проанализируйте, какие аспекты в Вашем поведении могут препятствовать достижению желаемого результата. Например: «Когда мне сообщают плохие новости, я очень сержусь, и, вероятно, сотрудники это замечают».
 - 4) Какие чувства Вы испытываете, когда стараетесь вести себя «правильно» (это может быть тревога, дискомфорт, безотчетный страх или другие неприятные эмоции)? Сосредоточьтесь на своем эмоциональном состоянии в ситуации, когда Вы стараетесь проявлять «правильное» поведение, и ответьте на вопрос предельно честно. Например: «Я боюсь услышать о проблеме, которую не смогу решить».
 - 5) Какие неприятные последствия Вы стараетесь предотвратить своим поведением (например, раздражением в ответ на неприятные новости)? Проанализируйте, от чего Вас защищает подобное поведение. Например: «Незачем слушать о проблемах, которые я не могу решить» (т.е. держа в страхе подчиненных, руководитель ограждает себя от неприятных известий и защищается от мысли, что не контролирует проект).

- Переформулируйте Ваш ответ на последний вопрос таким образом, чтобы истинная причина Вашего поведения стала очевидной. Например: «Незачем и слушать о проблемах, которые я не могу решить» → «Если я буду знать о проблемах, которые не могу решить, то мои подчиненные поймут, что я не подхожу для этой работы».
2. Подумайте обо всех изменениях, которые Вы ожидаете в своей жизни в течение ближайшего года. Выпишите по каждому из них три-пять позитивных возможностей для Вас, которые они открывают. Перечислите все, что Вы можете сделать сейчас, для того чтобы приспособиться и подготовиться к этому.
 3. Находите возможность применения Ваших профессиональных знаний для выполнения других, непривычных для Вас, рабочих задач (например, в рамках кроссфункциональных проектов, горизонтальных краткосрочных/среднесрочных ротаций в одном функциональном направлении).
 4. Используйте возможности для командировок, стажировок в других городах, регионах РФ, странах мира. Изучение других условий работы позволит Вам расширить кругозор, понять кросскультурные особенности поведения других людей и увеличить число моделей привычного поведения.
 5. Регулярно (не реже 1 раза в 6 месяцев) пробуйте новые способы проведения своего свободного времени, для того чтобы менять круг общения, вид деятельности, окружающую обстановку.
 6. Пробуйте менять хобби, например, на схожие, но требующие других знаний или навыков. Так, если Вы занимаетесь самостоятельно в тренажерном зале, попробуйте ходить на групповые занятия или, если у Вас есть собака и Вы проводите время на прогулках с ней, пробуйте уделять больше времени посещению тренировок, занятий или выставок.

Обратная связь:

1. Запросите обратную связь от своих коллег, подчиненных и руководителей, которые с Вами наиболее часто взаимодействуют по рабочим задачам, о том, насколько Вам удастся:
 - Быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям и требованиям работы?
 - Легко осваивать новую информацию и успешно применять полученные знания на практике?
 - Предлагать решения и создавать новые планы действий в условиях неопределенности?
 - Учитывать инновативные идеи, предложенные коллегами.
 - Разъяснять сотрудникам, которых затрагивают изменения, необходимость перемен.
 - Оказывать помощь и поддержку сотрудникам, внедряющим изменения.Спросите, почему они так считают. Подумайте, что можно улучшить и что можно сделать по-другому. Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.
2. Поговорите с людьми в других подразделениях/учреждениях о том, как работа Вашей команды/отдела/учреждения влияет на них и наоборот. Как они видят проблемы Вашего подразделения? Какие изменения и улучшения

в Вашей деятельности необходимы? По результатам скорректируйте работу своего подразделения.

Работа с наставником/коучем:

1. Выберите себе опытного коллегу – наставника, к которому Вы могли бы в случае необходимости обращаться за советами и помощью по вопросам адаптации к новым условиям и ситуациям. Обсудите с ним проблемы и трудности, с которыми Вы сталкиваетесь в условиях изменений. Попросите наставника рассказать Вам, какие способы он использует для адаптации к новым условиям. Подумайте, какие действия Вы могли бы предпринять, чтобы изменить своё поведение. Проанализируйте текущие и будущие изменения в Вашей деятельности. Вместе с наставником составьте собственный план адаптации к изменениям и реализуйте его. Обсудите с наставником полученные результаты.
2. Объединитесь с человеком, который также заинтересован в развитии данного качества. Это может быть коллега, друг или член интернет-сообщества. Делитесь друг с другом информацией, оказывайте взаимную помощь по вопросам адаптации к изменениям, подсказывайте решения, обсуждайте трудности. Запрашивайте друг у друга обратную связь. Такое сотрудничество поможет вам обоим в развитии этого качества.

Компетенция: ОТКРЫТОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯМ

Индикатор: Проявляет инициативу по оптимизации текущих процессов и повышения качества работы

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Бьёрн Андерсен «Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования»
2. Р. Такер «Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний»
3. Дж. Коттер «Впереди перемен»
4. Дж. Эндрю, Г. Сиркин «Возврат на инновации. Практическое руководство по управлению инновациями в бизнесе»
5. П. Пэнди, Р. Ньюман, Р. Кэвенег «Путь Шести сигм: практическое руководство для команды внедрения»
6. Дон Тэппинг «5S для офиса», «Бережливый офис»
7. Масааки Има «Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества»
8. Л. Брабандер «Забытая сторона перемен. Искусство создания инноваций»
9. П. Сенге «Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций»
10. У. Паундстоун «Как сдвинуть гору Фудзи»
11. К. Нордстрем, Й. Риддерстрале «Бизнес в стиле фанк»

Дополнительно:

1. Джим Коллинз «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет»
2. Сборник статей Harvard Business Review «Инновации в бизнесе» антология (Гарвардская Школа Бизнеса)
3. Ким Чан и Рене Моборн «Стратегия голубого океана»

Статьи:

1. «Оптимизация бизнес-процессов компании: пошаговая инструкция и разбор ошибок» (ссылка на статью: [Оптимизация бизнес-процессов компании: пошаговая инструкция и разбор ошибок \(envybox.io\)](https://envybox.io))
2. «Закон Парето в бизнесе и жизни» (ссылка на статью: [Закон Парето в бизнесе и в жизни | Блог Envybox](https://envybox.io))
3. Бобков Олег «Оптимизация бизнес-процессов: методы, инструменты, пошаговое руководство с примерами» (ссылка на статью: [Оптимизация бизнес-процессов: методы, инструменты, пошаговое руководство с примерами \(cleverence.ru\)](https://cleverence.ru))

Обучающее видео:

1. Екатерина Бражникова «Концепция развития инноваций Департамента. Вектор - технологии и инновации» (ссылка на видео: <https://www.youtube.com/watch?v=W5UI42Su3nA&t>)
2. Светлана Симоненко «Осознанные инновации» (ссылка на видео: <https://www.youtube.com/watch?v=Ags9rm82IPE&t>)
3. Онлайн-курс «Как оптимизировать бизнес процессы. Что такое оптимизация процессов. Роль HR. Реальные кейсы» (ссылка на видео: [Как оптимизировать бизнес процессы. Что такое оптимизация процессов. Реальные кейсы - YouTube](#))

Обучение на опыте других:

1. Проинтервьюируйте руководителя, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, о том, каким образом он генерирует и реализует свои инициативы по оптимизации текущих процессов и повышения качества работы. Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.
2. Посещайте мероприятия, на которых могут презентоваться новые разработки и инновационные решения, проводиться обмен опытом. Например, выставки, конференции, круглые столы по интересующей Вас тематике и т.д. Отслеживайте, какие ноу-хау применяют в других сферах, напрямую не касающихся Вашей деятельности. Подумайте, какие из этих инноваций Вы могли бы применять в своей работе
3. Подпишитесь на регулярные издания, соответствующие направлению развития социальной сферы; читайте специализированную литературу, обращая внимания на нестандартные решения и идеи по улучшениям бизнес-процессов. Подумайте, как Вы можете использовать эту информацию в своей работе.
4. Обращайтесь к опыту компаний, которые внедряли идеи, схожие с Вашими, чтобы спрогнозировать успешность своих начинаний и то, с какими сложностями Вам предстоит столкнуться. Продумывайте, что из этого опыта Вы можете использовать, чтобы повысить свои шансы на успех. Анализируйте, что произошло при попытке внедрить схожую идею или концепцию, почему она была принята или отвергнута, что (или кто) послужило препятствием. Создавайте базы идей, к которым Вы смогли бы при необходимости обращаться; регулярно просматривайте их и обновляйте.
5. Наблюдайте за Вашими коллегами, которые генерируют идеи, применяют новаторские подходы в своей деятельности, успешно внедряют на практике изменения и инновации. Отслеживайте каким организационным проблемам они привлекают внимание других сотрудников для того, чтобы улучшить существующую ситуацию. По возможности обсуждайте с ними Ваши наблюдения и сравнивайте Ваши выводы с их комментариями. Выясните у Ваших опытных коллег:
 - что они делают для того, чтобы улучшить результаты работы своего направления;
 - как выявляют факторы, снижающие эффективность рабочих процессов.
 Возьмите «на заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными.

Развитие на рабочем месте:

4. Проанализируйте, какие улучшения в существующих рабочих процессах Вы предложили и внедрили за последние полгода. Оцените их эффективность. Обсудите с Вашей командой и руководителем, что еще можно было бы улучшить в Вашей работе/ работе Вашего подразделения/ учреждения/ Департамента. Составьте план изменений.
5. Проанализируйте текущие бизнес-процессы, подумайте, что надо сделать, чтобы бизнес-процессы были всем понятны и прозрачны, почему они именно такие (все привыкли так действовать или действительно так оптимально?). Как организована коммуникация в рамках того или иного бизнес-процесса, все ли понимают, кто за что отвечает, кто является клиентом, прописаны ли ответственные. Что можно/нужно сделать для повышения эффективности / оптимизации бизнес-процесса? Продумайте план изменений и обсудите его со своим руководителем.
6. Пересмотрите все регламентирующие Вашу деятельность документы на предмет их эффективности и актуальности. Подумайте, как можно изменить существующие правила/процессы, чтобы оптимизировать деятельность и достигать максимально высоких результатов. Разработайте предложения, по улучшению качества работы основываясь на следующем:
 - Проясняйте у коллег и подчиненных, что они хотели бы улучшить в существующих процессах.
 - Учитывайте пожелания получателей услуг и внешних организаций по улучшению стандартов качества и изменению процессов и процедур работы.
 - Формулируйте собственные идеи и рекомендации по улучшению качества работы.
7. Изучите принципы “Бережливого производства”. Проанализируйте вместе со своей командой процедуры, которые нуждаются в улучшении. Выберите и примените инструменты бережливого производства для их улучшения и стандартизации.
8. Учитесь смотреть на вещи и проблемы с разных ракурсов, делайте это целенаправленно. Это даст возможность увидеть и другие возможные решения, которые вы раньше не принимали во внимание. Выделите ключевые проблемы/ сложные ситуации, в которых не происходит движения в сторону результата. Проанализируйте собственную тактику достижения результата и возникающие сложности; продумайте возможные изменения и альтернативные способы достижения результата. Обсудите их со своим руководителем.
9. Вспомните процесс Вашей работы над внедрением инновации. Проанализируйте, какое участие Вы в нем принимали, какую роль брали на себя (например, генератора идей, организатора, исполнителя и т.д.). Почему? Что у Вас получалось лучше, что удавалось в меньшей степени. Подумайте, что Вы могли бы изменить в своём поведении, какую роль на себя взять, чтобы Ваш вклад в инновации был больше. Скорректируйте своё поведение по результатам проведенного анализа.
10. Вспомните, часто ли Вы предлагаете новые оригинальные или нестандартные идеи/решения? Попытайтесь сформулировать какую-то новую идею, направленную на повышение эффективности Вашей

деятельности и Ваших коллег. Пропишите возможный план действий и необходимые ресурсы для реализации вашего предложения. Обсудите его со своей командой и руководителем.

11. Рассмотрите области своей работы, которые стали привычными, например, то, как Вы проводите совещания. Попробуйте новые подходы к организации такой деятельности. Оцените полученные результаты. Успешные приемы используйте в будущем.
12. Постоянно размышляйте над тем, как Вы могли бы улучшить или оптимизировать процесс Вашей работы. Это поможет Вам расширить зону привычных задач и создать возможность для дальнейшего развития. Например, сократить время на выполнение отдельных задач, получить более качественные результаты более простым способом, создать оптимальную и более соответствующую требованиям бизнеса структуру подразделения/организации и т.д. Те инновации и усовершенствования, которые Вы внедрите в своей работе, будут и для Вас, и для окружающих дополнительным свидетельством Вашего профессионального роста и развития.
13. Изучите методики, которые позволяют организовать свое мышление так, чтобы можно было в результате получить что-то новое (концепцию латерального мышления, теорию решения изобретательских задач, метод б шляп, SCAMPER и другие). Выделите для себя сильные стороны каждого подхода. Наиболее подходящие для вас внедрите в свою работу.
14. Ведите список того, на что люди обращают внимание, общаясь с Вами в процессе обсуждения инноваций. Анализируйте, какие применяемые Вами методы были наиболее эффективны, над чем следует еще поработать, от чего отказаться. Отслеживайте происходящие изменения.
15. Привлекайте к разработке инновативных решений других людей. Для этого изучите и используйте соответствующие методы групповой работы (например, «Мозговой штурм», "6х3х5" и др.). Опробуйте данные методы со своей командой. Оцените полученные результаты.
16. Предпринимайте активные действия для того, чтобы предотвратить возможное сопротивление людей в процессе внедрения преобразований:
 - привлекайте к участию в изменениях максимальное количество сотрудников. Это позволит поддерживать необходимый уровень их заинтересованности. Если включение в непрерывный процесс всех членов организации не представляется возможным, сотрудничайте по конкретным, локальным вопросам в рамках внедрения изменений;
 - учитывайте тот факт, что разные люди в силу индивидуальных особенностей по-разному принимают перемены, для разных людей требуется разное количество времени на адаптацию к новым условиям и к необходимости изменения привычного поведения;
 - изучайте индивидуальные особенности людей, которых будут затрагивать изменения; доносите информацию о переменах, учитывая личностные особенности людей;
 - стимулируйте и поддерживайте участие сотрудников в изменениях, исходя из их индивидуальных потребностей; старайтесь учитывать в процессе организации внедрения изменений их личностные особенности и пожелания;

- вступайте в переговоры с ключевыми/ценными для компании сотрудниками, неформальными лидерами, недовольными происходящими переменами. Заключайте с ними соглашения, добивайтесь договорённостей о предоставлении/сохранении интересующих их благ в обмен на получение поддержки;
- не поручайте творческие задачи сотрудникам, которые не заинтересованы их решением.

17. Поддерживайте в организации атмосферу творчества.

- регулярно организуйте специальные мероприятия, стимулирующие инновационное мышление:
 - конкурсы идей по решению актуальных для организации проблем;
 - корпоративные программы (например, «фабрика», «копилки идей», клуб «рационализаторов»), позволяющие сотрудникам направлять на рассмотрение в «инновационный комитет» свои творческие предложения.
- продумывайте систему поощрения, которая должна быть необязательно материальной, но всегда значимой для участников;
 - поощряйте оригинальные, нестандартные идеи и решения на совещаниях, планерках и т.д., чтобы сотрудники чувствовали интерес к предлагаемым ими инновативным предложениям;
 - создавайте возможность для авторов в качестве поощрения принимать непосредственное участие в реализации нововведений;
- берите на себя активную роль в продвижении идей других людей, доводите идеи до логического завершения, демонстрируя реальный результат.

18. Обеспечивайте административную поддержку инновационных процессов.

- разрабатывайте и внедряйте документацию, необходимую для реализации изменений (приказы, положения и т.д.);
- регулярно проводите мероприятия (или принимайте в них активное участие), позволяющие скоординировать действия людей и подразделений, вовлеченных в процесс изменений. Это могут быть совещания, планерки и т.д., на которых будет осуществляться постановка целей и задач, а также анализ промежуточных результатов, который поможет скорректировать действия по внедрению изменений.

Специальные задания:

1. Рассмотрите другие функции в своей организации и определите нестандартные, но успешные процессы и процедуры. Проанализируйте и обсудите с руководителем возможность их внедрения в своем собственном подразделении.
2. Найдите в привычных правилах, методах и процедурах работы то, что мешает максимальной эффективности рабочих процессов и отражается не только на Вашем подразделении, но и на всей организации в целом. Разработайте новый подход, способный улучшить рабочие показатели, и примите активное участие во внедрении предложенных Вами изменений.
3. В свободное время, например, находясь в магазине, в аэропорту, на отдыхе, попробуйте представлять себе какие-то непривычные схемы работы магазина/аэропорта/отеля, позволяющие улучшить скорость обслуживания, качество или какие-то другие показатели эффективности деятельности.

Обратная связь:

1. Регулярно запрашивайте обратную связь до получения стабильно высоких оценок и положительных отзывов у знакомых людей и независимых наблюдателей по следующим критериям:

- удастся ли Вам выявлять значимые недостатки в деятельности организации и добиваться изменения существующей ситуации?
- часто ли Вы предлагаете идеи по оптимизации рабочих процессов?
- удастся ли Вам предлагать оригинальные идеи и нестандартные подходы?
- удастся ли Вам верно оценивать предлагаемые идеи с точки зрения возможности их реализации?

Спросите, почему они так считают. Подумайте, что можно улучшить и что можно сделать по-другому. Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.

2. Запросите обратную связь у своих коллег о том, как Вы решаете проблемы. Склонны ли Вы предлагать новые идеи? Открыты ли Вы для нестандартных идей и альтернатив? Подумайте, что мешает Вам действовать более эффективно и как можно снизить воздействие этих факторов.

Работа с наставником/коучем:

1. Попросите коллегу/руководителя, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, стать Вашим наставником по развитию, к которому Вы могли бы регулярно обращаться за советами и помощью по вопросам, связанным с внедрением инноваций и оптимизацией бизнес-процессов.
 - Обсудите с ним основные проблемы, с которыми Вы сталкиваетесь при оптимизации текущих процессов и повышении качества работы. Попросите его оценить Ваши действия и скорректируйте Ваше поведение по результатам обратной связи.
 - Разработайте план оптимизации работы вашего подразделения/учреждения/ Департамента и обсудите его с Вашим наставником. Реализуйте изменения. Обсудите результаты с Вашим наставником.

2. Объединитесь с человеком, который также заинтересован в развитии данного качества. Это может быть коллега, друг или член интернет-сообщества. Делитесь друг с другом информацией, оказывайте взаимную помощь по вопросам внедрения инноваций, подсказывайте решения, обсуждайте трудности. Запрашивайте друг у друга обратную связь. Такое сотрудничество поможет вам обоим в развитии этого качества.

Компетенция: ОТКРЫТОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯМ

Индикатор: Развивает компетенции, совершенствует профессиональные навыки

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Стивен Р. Кови «Семь навыков высокоэффективных людей»
2. Т. Голви «Максимальная самореализация. Работа как внутренняя игра»
3. Р. Янг «Сила личности. Как влиять на людей и события»
4. Л. Хьюитт, Д. Кэнфилд, М. Хансен «Цельная жизнь. Ключевые навыки для достижения ваших целей»
5. Джоан Голдсмит, Кеннет Клок «Пора проснуться! Эффективные методы раскрытия потенциала сотрудников»
6. К. Робинсон «Призвание. Как найти то, для чего вы созданы, и жить в своей стихии»
7. Н. Рубштейн, Е. Жидков «Тренинг построения карьеры»
8. К. Фопель «Уверенное управление. Тренинг. Коучинг. Саморазвитие»
9. Р. Строчи-Хеклер «Додзе лидерства. Фундамент успеха в карьере и жизни»
10. Р. Темплер «Правила карьеры»

Дополнительно:

1. С. Кови, Р. Меррилл, Р. Меррилл «Главное внимание - главным вещам. Жить, любить, учиться и оставить наследие»
2. Р. Бояцис, Э. МакКи «Резонансное лидерство. Самосовершенствование на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии»
3. К. Кинан «Оценка поведения»

Обучение на опыте других:

1. Наблюдайте за коллегами, которые нацелены на саморазвитие и регулярно посвящают время этим вопросам. Отслеживайте, насколько глубоко они разбираются в вопросах, касающихся их профессиональной сферы деятельности, какие способы используют для самообучения. По возможности обсуждайте с ними Ваши наблюдения и сравнивайте Ваши выводы с их комментариями.
2. Подумайте, кто из Ваших коллег и руководителей больше всех уделяет внимание саморазвитию. Проинтервьюируйте их и выясните, каким образом они пополняют знания в своей профессиональной области и развивают свои компетенции. Возьмите «на заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными.
3. Находите более опытных специалистов/профессионалов, мастеров своего дела, обладающих необходимыми Вам знаниями, и договаривайтесь с ними о том, чтобы они передавали Вам этот опыт.

Развитие на рабочем месте:

1. Проанализируйте Вашу деятельность за последний год и вспомните те задачи, при решении которых Вас постигли неудачи. Проанализируйте причины этих неудач, обращая внимание на то, были ли они связаны с отсутствием тех или иных знаний/навыков. Уточните у своего руководителя или специалиста по кадрам, какие требования к знаниям и навыкам предъявляются к Вашей специальности в организации. Подумайте, чем Вы владеете в степени, достаточной для эффективного выполнения своей работы, а что требует развития. Проконсультируйтесь по этому вопросу с Вашим руководителем. Подумайте, каким образом Вы могли бы восполнить недостающие знания в профессиональной области.
2. Составьте список Ваших сильных личностных качеств, которые помогают Вам в ежедневной деятельности, и таких, которые Вам мешают. Обсудите полученный список с Вашим коллегами и руководителем. Проанализируйте, что Вы учли в своем списке, а что осталось вне поля Вашего зрения. Определите, каких знаний/навыков или личностных качеств Вам не хватает, чтобы выполнять с высоким качеством задачи более высокого уровня. Выясните, из каких источников Вы могли бы самостоятельно почерпнуть необходимые знания или сформировать требуемый навык/ поведение. Обсудите возможности для развития необходимой Вам области со своими коллегами/ руководителем. Составьте план своего развития.
3. Подумайте, чего Вы хотите достичь в работе. Какие цели, связанные с профессиональным или карьерным развитием, Вы ставите перед собой на ближайшие полгода, год, 2-5, 10 лет? Визуализируйте свои цели в виде слайда Power Point или текстового документа Word. Продумайте конкретные шаги по их достижению и составьте план действий. Регулярно отслеживайте свои достижения на пути к реализации поставленных целей.
Подробнее о способах формулирования и достижения целей смотрите в развивающих действиях для индикатора «С готовностью берется за решение сложных задач» в компетенции «Ориентация на результат».
4. Самостоятельно запрашивайте отзывы о результатах Вашей работы. Вспомните, когда в последний раз Вы учли замечания окружающих или попросили обратную связь от других людей для того, чтобы изменить свое привычное поведение? Запросите обратную связь по качеству своей работы /коммуникации в последний месяц как от сотрудников Вашей организации, так и от сторонних людей/организаций (например, клиентов, партнеров, подрядчиков и т.д.). По результатам обратной связи подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте свои действия.
5. Организуйте дополнительное обучение, способствующее Вашему профессиональному росту:
 - Вспомните, когда Вы в последний раз проходили дополнительное обучение, способствующее Вашему профессиональному росту? Кто являлся инициатором данного обучения? Почему была выбрана именно такая форма обучения?
 - Проведите сравнительную оценку услуг дополнительного образования перед тем, как выбрать ту или иную программу обучения. Вы можете обратиться за консультацией по выбору необходимой программы в ГАУ ИДПО.
 - Согласуйте прохождение дополнительного обучения с Вашим руководителем.

- Используйте возможности, предоставляемые организацией в плане дополнительного обучения и развития.
 - Своевременно проходите плановое обучение, которое предоставляет Ваша организация. Заранее (минимум один раз в три месяца) выясните у специалиста отдела кадров график проведения планового обучения.
 - Освобождайте себе время для прохождения обучения: старайтесь решить наиболее сложные вопросы и передавайте дела человеку, который будет выполнять Ваши обязанности.
 - Применяйте знания и навыки, полученные в ходе дополнительного обучения, на практике. Это позволит Вам закрепить полученные навыки, а также даст возможность Вам и руководителю оценить эффект от обучения.
 - Ищите также возможности для применения новых знаний и отработки навыков в дополнительных проектах в рамках Вашей организации и вне рабочей сферы.
6. Регулярно анализируйте свой рабочий процесс, чтобы выявить пробелы в знаниях, умениях и навыках, и определить области для дальнейшего совершенствования:
- Изучайте документацию, описывающую требования к должности и регламентирующую Вашу деятельность (это могут быть требования к должности, инструкции, правила, регламенты работ и другая внутренняя документация организации).
 - Проясняйте у руководителя актуальные требования к Вашей должности:
 - Какие результаты от Вас ожидают получить и в какой срок;
 - Есть ли не зафиксированные документально дополнительные требования, которым должна соответствовать Ваша работа.
 - Продумывайте, какие задачи/участки работы у Вас вызывают наибольшие затруднения (например, подготовка документации, создание/проведение презентаций, и т.д.).
 - Анализируйте результаты своей работы: что у Вас получилось хорошо, а что можно было бы еще улучшить. Завершив какой-либо крупный проект или задачу, выписывайте в одну колонку все, что Вам удалось, а в другую - те аспекты, которые необходимо (или можно было бы) улучшить.
7. Обращайте внимание на отзывы о Вашей работе, которые по собственной инициативе дают коллеги, подчиненные и руководители. Продумывайте, что из замечаний Вы можете использовать для того, чтобы выполнять свою работу еще более эффективно.
8. Узнавайте у человека, который в настоящее время находится на должности, которую Вы планируете занять в будущем, какие задачи перед ним стоят, какие знания, навыки и личностные качества/компетенции требуются для того, чтобы эффективно выполнять обязанности на этой должности.
9. Применяйте системный подход к своему развитию:
- Разработайте план индивидуального развития, используя *Пошаговое руководство по планированию индивидуального развития на стр.24 данного Гайда*.
 - Продумывайте, какая помощь может Вам потребоваться для реализации плана, кто из Вашего окружения способен ее предоставить, и договаривайтесь с этими людьми о предоставлении необходимой помощи.

- Реализуя свой план, старайтесь максимально соблюдать установленные в нем сроки.
 - Наблюдайте за тем, приводят ли мероприятия по развитию, которые Вы реализуете в соответствии с намеченным планом, к ожидаемому эффекту. Отслеживайте динамику происходящих изменений, в случае отсутствия ожидаемых результатов корректируйте свой план развития.
 - Определяйте критерии для оценки результатов развития. Это может быть время/скорость, качество, соответствие требованиям, например, руководителя или клиента, или другие критерии.
 - Каждый раз после реализации запланированных мероприятий по развитию, оценивайте свой прогресс в развитии навыков по выбранным показателям. Отмечайте улучшения и то, над чем еще предстоит работать.
10. Процесс формирования новых навыков может занимать длительное время. До того, как новый навык сформируется, Ваше представление о собственных способностях должно пройти 4 этапа:
- *Неосознанная некомпетентность*: отсутствие навыка и представления о том, что он Вам необходим. Этот уровень может являться основным препятствием на пути к эффективному обучению и развитию. Чтобы его преодолеть и перейти на следующий уровень, нужно осознать необходимость овладения новыми знаниями, навыками. В этом Вам может помочь, например, обратная связь от Ваших коллег или процедуры оценки, организованные внутри компании, в ходе которых Вы можете получить независимое экспертное мнение относительно Ваших сильных сторон и зон для развития, выяснить, насколько результаты Вашей работы соответствуют требованиям организации.
 - *Осознанная некомпетентность*: на этом этапе Вы получаете информацию о том, что именно Вы не знаете. Это может происходить в результате того, что у Вас возникает потребность овладеть новыми навыками или развить в себе какие-то новые качества, а также в результате обратной связи от других людей – экспертов, коллег, руководителей.
 - *Осознанная компетентность*: Вы обучаетесь новому навыку. На этой стадии Вы сознательно применяете полученные теоретические знания на практике или обучаетесь на опыте других, например, копируя действия своего наставника. Помните, что на полноценное формирование навыка при регулярной практике уходит не менее 21 дня. Чтобы достичь необходимого результата, важно не потерять веру в то, что это возможно. Поэтому:
 - Ставьте перед собой реалистичные промежуточные цели.
 - Поощряйте себя даже за самые небольшие успехи на пути к намеченному.
 - *Бессознательная компетентность*: автоматизированное, неосознанное применение навыка на практике за счет регулярного применения новых знаний и навыков в решении ежедневных задач. Теперь Вы уже не испытываете необходимости в продумывании каждого последующего шага, так как алгоритм действий Вами хорошо усвоен.
11. Регулярно (минимум раз в три месяца/полгода), в зависимости от темпов изменений, происходящих в Вашей отрасли/профессии, отслеживайте появление новых практик и теоретических подходов. Поддерживайте свою профессиональную осведомленность, черпая информацию в специальных изданиях, на выставках, конференциях, в процессе общения с профессионалами, как из Вашей сферы деятельности, так и из других областей.

12. Отслеживайте, какие изменения происходят во внешней среде организации. Анализируйте, как могут отразиться эти изменения на Вашей работе, какие новые требования могут возникнуть. Например, применение конкурентами новых технологий или методов работы может повлечь за собой внедрение подобных методов в Вашей организации, что потребует от Вас овладения новыми знаниями или навыками.
13. Продумывайте, какие лучшие практики Вы могли бы начать применять в своей деятельности уже сейчас, и какие дополнительные ресурсы и возможности требуются для того, чтобы начать применять какие-либо из них в ближайшем будущем.
14. Иницируйте и организуйте свое обучение, которое позволит Вам выйти на качественно новый профессиональный уровень или соответствовать новым требованиям.
15. Беритесь за выполнение сложных профессиональных задач, которые позволят Вам получить новый опыт и расширить свои знания. Помните, что развитие происходит только тогда, когда Вы выходите из зоны «личного комфорта». Постоянно размышляйте над тем, как Вы могли бы улучшить или оптимизировать процесс Вашей работы. Это поможет Вам расширить зону привычных задач и создать возможность для дальнейшего развития. Например, сократить время на выполнение отдельных задач, получить более качественные результаты более простым способом, создать оптимальную и более соответствующую требованиям бизнеса структуру подразделения/организации и т.д. Те инновации и усовершенствования, которые Вы внедрите в своей работе, будут и для Вас, и для окружающих дополнительным свидетельством Вашего профессионального роста и развития.
16. Ведите список того, на что люди обращают внимание, общаясь с Вами в ситуациях, связанных с вопросами Вашей профессиональной экспертизы или путей Вашего дальнейшего развития. Анализируйте, какие применяемые Вами методы были наиболее эффективны, над чем следует еще поработать, от чего отказаться. Отслеживайте происходящие изменения.

Специальные задания:

- Примите участие в таком проекте, который будет носить для Вас развивающий характер. Например, потребует от Вас расширения сферы ответственности, применения новых знаний или решения непривычных задач. Отслеживайте, как новая деятельность расширяет границы Вашего профессионального опыта, какие новые знания Вы получаете, новые качества формируете в себе благодаря этим развивающим задачам.
- Самостоятельно изучите такую новую для Вас тему, которая могла бы быть полезна для всех сотрудников Вашего подразделения/компании. Подготовьте и проведите обучающее мероприятие для сотрудников, которое включило бы в себя как теоретическое знакомство с новой информацией, так и практическую часть (например, упражнения для отработки определенного нового навыка). Это позволит Вам лучше разобраться в новой теме и закрепить знания в процессе обучения.
- Станьте наставником по развитию для своего подчиненного (если есть) или коллеги. Составьте совместно с ним план его индивидуального развития, применяя настоящий Гайд. Регулярно совместно отслеживайте прогресс в

развитии. По результатам запросите обратную связь, насколько полезными оказался Ваш опыт и Ваша помощь для данного сотрудника. Чего не хватило?

- Занимаясь в свободное время своим любимым хобби, отслеживайте прогресс в этой области. Для этого оцените свой актуальный уровень, опираясь как на самооценку, так и на оценку профессионала в этой деятельности (например, тренера или преподавателя). После этого сформулируйте для себя «образ идеального результата» через конкретные критерии. Регулярно (например, раз в месяц) сравнивайте актуальный уровень развития своих навыков с идеальным. Это позволит Вам, ориентируясь на объективные критерии, выявлять, что уже получается хорошо, а над чем еще следует работать, и планировать дальнейшие действия по совершенствованию.

Обратная связь:

1. **Запросите в Центре кадровой диагностики ГАУ ИДПО ДТСЗН г. Москвы обратную связь по результатам прохождения Вами оценочных мероприятий (если Вы их проходили). Обратите внимание на уровень развития Ваших компетенций: какие из компетенций являются Вашими сильными сторонами и зонами Вашего развития, как это помогает/мешает Вашей работе. Используйте данную информацию для планирования Вашего дальнейшего развития.**
2. Запросите обратную связь от коллег и руководителей, которые с Вами наиболее часто взаимодействуют по рабочим задачам, о том:
 - Насколько эффективно Вы решаете рабочие задачи в Вашей профессиональной области?
 - Какие личностные качества, компетенции и профессиональные навыки Вам необходимо развивать, чтобы быть более эффективным?
 - Как часто Вы развиваетесь? Насколько Вы изменились за последние 1-2 года в профессиональном, личностном и управленческом плане?Подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте свои действия.
3. Регулярно запрашивайте обратную связь до получения стабильно высоких оценок и положительных отзывов у знакомых людей и независимых наблюдателей по вопросу, насколько Вам удается быть в курсе последних нововведений в Вашей профессиональной области. Обсуждайте Ваше поведение с независимыми экспертами. Обращайтесь к ним за советами, используя интернет-ресурсы, блоги, форумы.

Работа с наставником/коучем:

1. Попросите более опытного коллегу/руководителя стать Вашим наставником по развитию. Определите совместно с наставником области для развития.
Если Вы проходили оценочные мероприятия в Центре кадровой диагностики, обсудите результаты полученной оценки с Вашим наставником. Разработайте совместно с наставником план индивидуального развития, используя Пошаговое руководство по планированию индивидуального развития на стр.24 данного Гайда.
Регулярно выполняйте мероприятия по развитию в соответствии с планом и отслеживайте свой прогресс в развитии (что удастся, что не удастся, что можно сделать по-другому). Через год сравните, насколько изменился уровень развития Ваших компетенций.

2. Объединитесь с человеком, который также заинтересован в развитии данного качества. Это может быть коллега, друг или член интернет-сообщества. Делитесь друг с другом информацией, оказывайте взаимную помощь по вопросам саморазвития, подсказывайте решения, обсуждайте трудности. Запрашивайте друг у друга обратную связь. Такое сотрудничество поможет вам обоим в развитии этого качества.

КОМПЕТЕНЦИЯ «СОТРУДНИЧЕСТВО»

Описание уровней развития компетенции «СОТРУДНИЧЕСТВО»

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ ОПЫТА	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	УРОВЕНЬ ОСВОЕНИЯ	УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ
Устанавливает и поддерживает доверительные отношения с коллегами и партнерами	На постоянной основе создает новые и укрепляет имеющиеся эффективные деловые связи с людьми, от которых зависят ключевые решения внутри и вне социальной сферы, выстраивает с ними доверительные отношения. Способствует формированию связей между курируемыми учреждениями и внешними организациями и ведомствами.	Выстраивает и поддерживает долгосрочные взаимовыгодные отношения с коллегами и партнерами на всех иерархических уровнях. Целенаправленно работает над расширением сети полезных деловых связей.	Заводит полезные для своего направления связи, как внутри, так и вне организации. Целенаправленно поддерживает имеющиеся контакты. Решает рабочие задачи с помощью связей и контактов.	Эффективно выстраивает рабочие отношения с коллегами из смежных подразделений для решения поставленных перед ним задач.	Не активен в общении, не инициирует новые контакты, ждет инициативы со стороны коллег
Успешно сотрудничает и работает в кооперации с другими для достижения общих целей	Организует проведение встреч между представителями разных организаций и ведомств для упрощения процессов ежедневного взаимодействия. Создает новые возможности для совместной работы разных организаций, преодолевая барьеры, которые могут стоять на пути эффективной командной работы.	Успешно сотрудничает и работает в кооперации с коллегами из других учреждений для достижения сложных целей. Ищет возможности улучшить взаимодействие между организациями на всех уровнях. Сохраняет конструктивные отношения, находит взаимоприемлемые договоренности даже в сложных ситуациях разногласий.	Координирует текущую работу с коллегами из других направлений/подразделений, ищет способы качественного улучшения взаимодействия между подразделениями. В ситуации разногласий и сложностей договаривается с коллегами без привлечения руководства.	Успешно решает с коллегами совместные задачи в рамках прописанных регламентов, выстроенных бизнес-процессов. Обсуждает с коллегами общие и специфичные рабочие моменты, обменивается мнениями. В ситуации разногласий и сложностей пытается договориться с коллегами самостоятельно.	Предпочитает действовать в одиночку, устраняется от решения совместных задач с коллегами, по любому поводу апеллирует к руководству.
Делится информацией с коллегами, оказывает поддержку	Помогает курируемым учреждениям решать особо трудные проблемы, используя свои возможности и связи. Формирует корпоративную культуру, ориентирующую курируемые учреждения на сотрудничество и взаимопомощь с другими организациями. Регулярно обеспечивает информационный обмен с другими организациями в рамках межфункциональных задач.	Организует оказание помощи другим организациям со стороны своего учреждения. Налаживает каналы обмена информацией. Проактивно делится значимой для коллег из других организаций информацией, знаниями, опытом, наработками.	Откликается на просьбы и оказывает необходимую помощь коллегам даже в случае, если это требует дополнительного времени или усилий. Делится необходимой информацией, знаниями и своим успешным опытом с коллегами.	Предоставляет помощь, отвечает на запросы, не предусмотренные регламентами, но важные для коллег из других подразделений. Согласовывает свои действия с руководителем в случае, если это требует значительного времени или усилий.	Не оказывает помощи и поддержки членам команды, игнорирует их нужды.

Компетенция: СОТРУДНИЧЕСТВО

Индикатор: Устанавливает и поддерживает доверительные отношения с коллегами и партнерами

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Кейт Феррацци «Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга»
2. Девора Зак «Нетворкинг для интровертов»
3. Лари Кинг «Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно»
4. Дарси Резак «Связи решают всё. Правила позитивного нетворкинга»
5. Джон Максвелл «Лидерство: 25 ключевых принципов построения взаимоотношений с людьми», «Отношения 101»
6. Роберт Уоллес «Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий»
7. Франси Бо «Отношения между людьми»
8. Лэс Гиблин «Как обрести уверенность и силу в отношениях с людьми»

Обучение на опыте других:

1. Наблюдайте, как общаются люди, имеющие широкую сеть связей и контактов. Это могут быть Ваши коллеги или знакомые. Отслеживайте:

- Какие приемы они применяют для того, чтобы установить новый контакт;
- В каких ситуациях они устанавливают новые контакты.
- Какие приемы они применяют для того, чтобы вызывать интерес у окружающих, удержать их внимание;
- Какие темы они поднимают, общаясь с хорошо знакомыми и малознакомыми людьми для того, чтобы быть интересными для собеседников.
- Какие приемы они применяют для того, чтобы вызывать интерес у окружающих, удержать их внимание;
- Какие приемы они применяют для того, чтобы поддерживать и развивать отношения.

По возможности обсуждайте с ними Ваши наблюдения и сравнивайте Ваши выводы с их комментариями.

2. Определите людей в своём окружении, умеющих заводить полезные связи. Выясните у Ваших опытных коллег, как они действуют для того, чтобы:

- Найти тех людей, с которыми они хотели бы установить контакт;
- Установить контакт с незнакомыми людьми;
- Суметь, легко поддерживать любые темы, возникающие в процессе общения;
- Предлагать темы, интересные для малознакомых собеседников;
- Напомнить о себе людям, с которыми они познакомились;
- Сохранять отношения с людьми, входящими в круг их контактов.

Возьмите себе на «заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными.

Развитие на рабочем месте:

1. Прежде чем приступить к расширению деловых связей, поставьте цель. Поставив в приоритет развитие тех отношений, которые могут вам быть полезными в ближайшем будущем, вы значительно сократите расход своих сил и времени. Ежеквартально проводите анализ того, насколько увеличилась сеть Ваших контактов (внутри и вне организации) и соответствуют ли приобретённые знакомства намеченным целям.

2. Проанализируйте, от каких людей зависит принятие решений по значимым для Вас и Вашего подразделения/ учреждения/ Департамента вопросам (внутри и вне организации) и насколько часто Вы с ними контактируете. Пробуйте чаще контактировать с этими людьми с целью решения производственных задач, поддерживайте отношения с ними.

3. Подумайте, о каких направлениях в своей организации Вам необходимо знать больше. Попробуйте наладить отношения с соответствующими подразделениями. Узнайте, у кого какие обязанности, и как Вы можете более эффективно сотрудничать. Стратегически подходите к тому, как Вы строите свою сеть контактов. Выбирайте знакомства, которые могли бы поспособствовать решить сложные рабочие вопросы в перспективе. Предлагайте помощь окружающим Вас людям. Выстраивайте двустороннее взаимодействие.

4. Удостоверьтесь, что Вы правильно понимаете, каким образом устроена система внешних коммуникаций в ДТСЗН и подведомственных учреждениях:

- особенности взаимодействия и информирования местного населения, волонтеров, партнеров, государственных органов и общественных организаций, силовых структур, профсоюзов, представителей СМИ, и др.;
- способы информирования;
- содержание и форма представления открытой информации об организации.

Подумайте, какой информации Вам недостает для полного понимания и запросите её.

5. Вспомните ситуации, в которых Вы взаимодействовали с представителями региональной и федеральной власти. Перечислите те, в которых Вы чувствовали себя более/менее уверенно. Расположите ситуации в порядке трудности. Начинайте с той, которая представляет наименьшую трудность. Пробуйте определить, когда и почему Вы были более/менее эффективны. Запросите обратную связь у окружающих, участвовавших в этих ситуациях. Подумайте, что бы Вы сделали по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия.

6. Для выстраивания долгосрочных, партнерских взаимоотношений с органами власти:

- изучите особенности региональной/ федеральной политики: общая политическая перспектива, основы государственного администрирования, устройство системы власти и её структуру, возможности и ограничения отдельных органов власти, процедуры принятия решений, документооборот, этика и стилистика общения, точка зрения политической власти и т.д.;

- определите потребности и интересы Вашего учреждения в отношении с органами власти, разделите их на стратегические и тактические;
 - решите, контакты с какими представителями и органами власти существенны для Вашего учреждения;
 - подумайте, какими бы Вы хотели видеть Ваши отношения с тем или иным органом власти;
 - подумайте, каким образом Вы будете строить партнерские отношения с органами государственной власти и разработайте схему взаимодействия;
 - обсудите план действий с Вашим руководителем.
5. Спланируйте шаги по налаживанию неформальных связей. В этом вам помогут следующие вопросы:
- Продумайте, где Вы бываете и где должны бывать (где бывают люди, с которыми Вы хотели бы познакомиться и пообщаться)?
 - С деятельностью каких 2-3 сообществ (ассоциаций, клубов) Вы можете ознакомиться и стать их членом?
 - Сколько часов в неделю Вам необходимо тратить на установление и поддержание новых связей и контактов?
 - С какими пятью людьми внутри социальной сферы и за ее пределами Вам больше всего хотелось бы познакомиться и пообщаться?
 - Кто из Ваших знакомых и коллег имеет необходимые связи и к кому бы Вы могли обратиться за помощью?
6. Составьте график посещения мероприятий, на которых Вы можете установить необходимые контакты и связи:
- Посещайте мероприятия, которые организуются внутри социальной сферы.
 - Иницируйте Ваше участие в корпоративных праздничных мероприятиях, кроссфункциональных конференциях и совещаниях. Знакомьтесь с руководителями и коллегами из других подразделений.
 - Посещайте культурные, социальные и бизнес-мероприятия, где Вы могли бы встретить тех людей, общение с которыми Вас интересует.
7. Готовьтесь к мероприятиям заранее:
- Продумайте цель посещения того или иного места или мероприятия, с кем Вы хотите пообщаться, кого или что необходимо взять с собой.
 - Составляйте список тех людей, с которыми Вы хотели бы ближе познакомиться.
 - Заранее соберите информацию об интересующих Вас людях для того, чтобы понять, чем Вы можете их заинтересовать;
 - Подготовьте визитные карточки.
 - Придерживайтесь простоты в стиле оформления;
 - Прочитайте текст на визитной карточке при искусственном освещении. Он должен читаться
 - Подготовьте короткую (не более чем на 30 секунд) самопрезентацию. Она должна соответствовать ситуации. Придерживайтесь следующей последовательности шагов:
 - Представьтесь;
 - Назовите организацию, которую Вы представляете;
 - Объясните, чем Вы в ней занимаетесь;
 - Задайте 1-2 вопроса собеседнику относительно сферы его деятельности;

– Расскажите, чем Вы можете быть полезны, попросите визитную карточку и предложите свою.

8. Иницируйте знакомства. Используйте для этого любые возможности (время, проводимое в пути, на отдыхе, на мероприятиях, которые Вы посещаете и т.д.).

- Уделяйте часть времени мероприятий установлению новых связей и общению с новыми людьми, старайтесь познакомиться с как можно большим числом людей.
- Представляйтесь, используя формат подготовленной самопрезентации, выслушивайте представление собеседника.
- Обращайтесь к Вашим собеседникам по именам, будьте вежливы.
- Сохраняйте энтузиазм и позитивный настрой. Избегайте жалоб (например, на тяжелый день).
- Находите общие интересы. Отталкивайтесь от того, что собеседник успел Вам рассказать о себе на этапе знакомства.
- Ищите точки соприкосновения помимо работы, актуальные для вас обеих темы.
- Пробуйте договориться о встрече или дальнейшем формате контакта.
- Переходите к общению с другим человеком, после того, как Вы установили контакт, заинтересовали собеседника и подтвердили следующий шаг взаимодействия.

9. Систематизируйте круг Ваших контактов.

- Переносите информацию с визитных карточек Ваших новых знакомых в свою базу данных;
- Создавайте списки знакомых Вам людей, используя признаки, по которым Вы оперативно сможете отыскать нужный контакт (название организации, фамилии, виды деятельности и т.п.);
- Создавайте удобную систему обозначений приоритетности и частоты контактов, в зависимости от степени знакомства (1 раз в месяц, в квартал и т.п.);
- Используйте электронные и бумажные носители для хранения информации о контактах.

10. Узнавайте больше информации о человеке, с которым Вы познакомились (его интересы, увлечения, привычки и т.п.), и об организации, которую он представляет. Это поможет Вам найти правильный путь для выстраивания дальнейших отношений.

- Выясняйте информацию у Ваших друзей и знакомых;
- Используйте возможности сети Интернет (через поисковые системы, тематические сайты, блоги).

11. Напоминайте людям о себе.

- Звоните и пишите письма на следующий день после знакомства. Иницируйте укрепление отношений;
- Поздравляйте Ваших знакомых по представляющимся поводам – с общепринятыми праздниками и с их личными праздниками и достижениями по телефону, почте или лично;
- Приглашайте Ваших знакомых и коллег на обеды и тематические мероприятия, приуроченные к общепринятым праздникам.

12. Развивайте и укрепляйте Ваши отношения со знакомыми людьми:
- Регулярно посещайте тематические мероприятия, где с большой вероятностью будут присутствовать Ваши знакомые. Уделяйте не менее одной четвертой времени присутствия там, на общение с ними.
 - Чаще встречайтесь с людьми в неофициальной обстановке, если вы хотите создать доверительные отношения. Это позволит Вам обсудить более широкий спектр тем, нежели во время общения на официальных мероприятиях.
 - Проводите с Вашими коллегами и руководителями совместные завтраки и ланчи. Используйте это время для того, чтобы пообщаться с ними в менее формальной обстановке;
 - Приглашайте Ваших знакомых на чашку кофе или ужин;
 - Организуйте тематические мероприятия для поддержания знакомств и установления новых связей. Готовьтесь заранее.
 - Продумывайте удобное место для приема, тему и программу вечера, список гостей. Обязательно пригласите активных людей, которые умеют общаться и налаживать связи;
 - Рассылайте гостям приглашения. Попросите приглашенных людей подтвердить свое участие;
 - На основании подтверждений подготовьте список тех, кто будет присутствовать, с указанием их контактной информации;
 - Вышлите всем приглашенным список тех, кто будет присутствовать на мероприятии;
 - Вовлекайте Ваших знакомых в подготовку мероприятия. Совместная деятельность всегда сближает.
13. Используйте технические средства связи для того, чтобы поддерживать отношения с людьми (интернет, электронную и классическую почту, телефон).
- Если вы неуютно себе чувствуете, налаживая связи лицом к лицу, попробуйте использовать социальные сети.
 - Не оставляйте без внимания письма и звонки от Ваших знакомых. Старайтесь отвечать им как можно быстрее;
 - Сохраняйте уважительный стиль Ваших посланий (особенно в случае с малознакомым человеком);
 - Кратко и предметно излагайте Ваши мысли. Если это первое общение после знакомства – старайтесь уложиться в один-два абзаца;
 - Не отправляйте ничего, что могло бы Вас скомпрометировать, а также могло бы отнимать время (стихи или розыгрыши, «письма счастья» и т.д.);
 - Проверяйте правописание перед отправкой;
 - Пишите письма от руки. Это покажет Ваше особое внимание к адресату. Таким способом можно выразить благодарность, поздравить с каким-то важным событием и т.п.;
 - Звоните по телефону Вашим знакомым для того, чтобы договориться о чем-либо, поздравить с праздником, выразить признательность или просто узнать, как дела. Не давайте людям забывать о себе.
14. Старайтесь не только сами знакомиться с интересными людьми и потенциальными партнерами, но также знакомить ваших друзей и коллег. Представляйте людей друг другу, делитесь ценными контактами. Партнер поможет:

- представить Вас своим знакомым, в беседе с которыми Вы заинтересованы;
- создать рекламу Вашим достоинствам и достижениям.

Ваши усилия будут вознаграждены положительным имиджем, большим количеством лояльных партнеров и другими выгодами.

Специальные задания:

1. Вступите в сообщество, посвященное нетворкингу (расширение сети знакомств для решения профессиональных и личных задач с их помощью), или примите участие в мероприятии, посвященном нетворкингу. Используйте концентрацию большого количества прогрессивных людей для завязывания новых полезных знакомств.
2. Создайте свой «клуб по интересам», куда Вы могли бы привлечь людей, способных оказать содействие в реализации Ваших жизненных планов. Он может предполагать, как реальную, так и виртуальную форму взаимодействия. Активно поддерживайте и развивайте отношения с участниками Вашего клуба.
3. Объединитесь с человеком, так же заинтересованным в развитии данного качества. Это может быть коллега, друг или представитель интернет-сообщества. Делитесь друг с другом информацией, оказывайте взаимную помощь в организации и поддержании полезных контактов, подсказывайте эффективные решения, обсуждайте трудности. Запрашивайте друг у друга обратную связь. Такое сотрудничество поможет вам обоим в развитии этого качества

Обратная связь:

1. Регулярно запрашивайте обратную связь до получения стабильно высоких оценок и положительных отзывов у знакомых людей и независимых наблюдателей по следующим критериям:
 - Активно ли Вы устанавливаете новые знакомства?
 - Удачные ли приемы Вы применяете для установления новых связей?
 - Уделяете ли Вы достаточно внимания поддержанию взаимоотношений со знакомыми людьми?
 - Удастся ли Вам всегда поддерживать темы, предложенные собеседником?
 - Интересные ли для собеседников темы Вы поднимаете в процессе общения?
 Обсуждайте Ваше поведение с независимыми экспертами. Обращайтесь к ним за советами, используя интернет-ресурсы, блоги, форумы.
2. Отмечайте для себя комментарии других людей относительно Вашего поведения в ходе общения. Анализируйте, какие применяемые Вами методы были наиболее эффективны, над чем следует еще поработать, от чего отказаться. Отслеживайте происходящие изменения.

Работа с наставником/ коучем:

Выберите себе опытного коллегу – наставника, к которому Вы могли бы регулярно обращаться за советами и помощью в вопросах выстраивания и развития внешних связей:

- Попросите его поделиться своим опытом и рассказать, как он выстраивает свою сеть контактов, как ему удаётся поддерживать отношения, выстраивать беседу, поддерживать свою репутацию. Попросите привести примеры из жизни об удачном и отрицательном опыте. Обсудите со своим наставником, в чем у Вас возникают трудности при выстраивании взаимодействия с внешними людьми. Подумайте, что Вы могли бы сделать для изменения ситуации.
- Возьмите чистый лист бумаги и запишите в центре свое собственное имя, затем составьте карту всех своих контактов, как в организации, так и за ее пределами, которые необходимы Вам для выполнения Вашей работы. Вместе с наставником составьте план расширения и/или углубления Вашей сети, нацеливаясь на определенных людей или отделы, команды или компании. Реализуйте задуманное.

Компетенция: СОТРУДНИЧЕСТВО

Индикатор: Успешно сотрудничает и работает в кооперации с другими для достижения общих целей

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Мортен Хансен «Коллаборация. Как перейти от соперничества к сотрудничеству»
2. Э. Бойнтон, Б. Фишер «Виртуозные команды. Команды, которые изменили мир»
3. М. Белбин «Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач»
4. Патрик М. Ленсиони «Пять пороков команды. Притчи о лидерстве», «Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы»
5. Джон Катценбах, Дуглас К. Смит «Командный подход. Создание высокоэффективной организации»
6. Стюарт Левин «Разрешение конфликтов. От конфликта к сотрудничеству»
7. Р. Янг «Лидерство в командах: создание, разрешение конфликтов, получение желаемых результатов в ходе командной работы»
8. Ж. Блондель «Вы руководите командой»
9. Сборник статей Harvard Business Review «Как руководить командой» (Гарвардская школа бизнеса)
10. Фишер Р., Ури У. «Путь к согласию или переговоры без поражений»

Обучение на опыте других:

1. Наблюдайте за членами сплоченных команд. Отслеживайте:
 - Каким образом они организуют процесс обмена мнениями с другими членами команды;
 - На чем они основывают итоговое решение;
 - Насколько согласованно действуют члены команды в процессе совместной работы;
 - Как они организуют внутрикомандное взаимодействие;
 - Все ли участники вовлечены в процесс командной работы;
 - Как они поступают в случае возникновения разногласий и конфликтов между членами команды.

По возможности обсуждайте с ними Ваши наблюдения и сравнивайте Ваши выводы с их комментариями.

2. Выясните у членов сплоченных команд:
 - Как они действуют для того, чтобы найти оптимальное общее решение;
 - Какие приемы они применяют для выработки совместных решений.
 - Как они действуют для того, чтобы выполненная ими работа эффективно отразилась на общем результате

- Какие приемы они применяют для того, чтобы задействовать в активной командной работе всех участников;
- Как они действуют для того, чтобы сохранять командный дух
- Какие приемы они применяют для того, чтобы эффективно разрешать споры или разногласия между членами команды;
- Что они делают для того, чтобы предотвращать возникновение конфликтов между членами команды.

Возьмите себе на «заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными. По возможности обсуждайте с ними Ваши наблюдения и сравнивайте Ваши выводы с их комментариями.

3. Иницилируйте в своем подразделении проведение сессии «Извлеченные уроки», пригласив руководителя/ участника определенного проекта с целью знакомства с его опытом формирования команды и реализации проекта: какие ошибки были допущены в ходе запуска проекта (сбои по срокам, качеству, проблемы в коммуникациях и взаимоотношения между членами команды), и какие положительные практики можно применять в Ваших текущих/ будущих проектах. Возьмите себе на «заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными.

Развитие на рабочем месте:

1. Проведите анализ эффективности взаимодействия внутри Вашей команды и с коллегами из других подразделений/ учреждений / организаций. Подумайте, в каких случаях Ваше взаимодействие более и менее эффективно и почему. С какими проблемами во взаимодействии Вам приходится сталкиваться и как часто, какие возникают спорные ситуации и как вы их решаете. Подумайте, что Вы могли бы сделать для улучшения взаимодействия. Обсудите возможные пути решения со своим руководителем и командой.
2. Составьте список острых конфликтов и противоречий, которые возникали в Вашей работе в последнее время (внутри подразделения, со смежными подразделениями, на Вашем уровне или на уровне Ваших подчиненных). Продумайте, как можно было бы разрешить эти конфликты и противоречия быстро и конструктивно, если бы Вы были действительно в этом заинтересованы. Проанализируйте, какие причины привели к этому и какие действия Вы могли бы предпринять, чтобы предупредить возникновение данных ситуаций в будущем. Скорректируйте своё поведение.
3. Каждый раз, работая в команде (например, совещания, рабочие группы), прежде чем приступить к работе, предлагайте коллегам договориться о целях и нормах совместной работы, распределить роли и закрепить зоны ответственности. Всегда придерживайтесь установленных правил.
4. Во время совместной работы внимательно слушайте предложения коллег, фиксируйте конструктивные моменты и предложения. В случае несогласия с мнением коллег находите аргументы для обоснования своей точки зрения. Не переходите на критику личности, а рассматривайте ситуацию как задачу, подлежащую совместному решению. Определите для себя, чем именно такой человек оказывается полезным для достижения общего результата.

5. При возникновении конкуренции в команде, напоминайте коллегам об общекомандных целях, помогайте конкурирующим сторонам договориться.
6. Выясняйте мнения других членов команды перед тем, как принять решение. Поддерживайте уважительные отношения внутри команды. Это поможет членам команды слышать друг друга.

- Давайте возможность выразить свое мнение в процессе обсуждения каждому участнику. Привлекайте малоактивных членов команды к высказыванию точки зрения на обсуждаемую тему;
- Поощряйте открытый диалог и обмен мнениями между членами команды. Демонстрируйте внимание к собеседникам, используя навыки «активного слушания».
- Демонстрируйте уважительное отношение к каждому участнику команды, их индивидуальным особенностям;
- Допускайте только конструктивную критику в адрес предложений коллег. Не игнорируйте информацию под воздействием эмоций, концентрируйтесь на ее содержании, а не на личности человека, который ее транслирует.

2. Добивайтесь того, чтобы внимательное отношение к точкам зрения других становилось принципом командной работы.

- Обсуждайте с коллегами основные правила и процедуры командной работы и следуйте им. Это даст Вам и другим членам команды представление о том, как необходимо действовать в той или иной ситуации;
- Анализируйте предложенные варианты решений, взвешивайте плюсы и минусы каждого. Показывайте, каким образом идеи других участников могут применяться в работе;
- Договаривайтесь с коллегами о формате, в котором будут приниматься решения, например:

– Решение принимает лидер, но с помощью членов команды. Этот метод хорошо работает в том случае, если участники знают, что их мнения выслушаны и учтены;

– Решение на основе мнения большинства. Недостаток в том, что меньшинство чувствует себя отторгнутым от процесса;

– Решение принимает группа экспертов. В этом случае мнение экспертов не должно вызывать сомнение у других членов группы;

– Решение на основе консенсуса. Этот метод позволяет добиться высокого настроения команды. Однако это и самый длительный метод принятия решения.

Помните о том, что самые эффективные командные решения те, которые поддерживает большая часть команды.

3. Иницируйте такие техники обсуждения, которые позволят рассмотреть мнения всех участников и найти эффективные совместные идеи и пути решения. Например:

- «Мозговой штурм» (Брейнсторминг), во время которого участники обсуждения могут вносить любые, в том числе самые невероятные предложения, в то время как критические и оценочные заявления временно запрещаются.
- «Адвокат дьявола», когда один из участников намеренно противостоит групповой точке зрения или последовательно высказываемым точкам зрения для того, чтобы найти наиболее эффективный вариант решения.

- «Метод Дельфи» – многоэтапный метод, в процессе которого все участники анонимно высказывают свои точки зрения, после чего эти мнения многократно корректируются экспертами
4. Планируя деятельность, продумывайте, на каких участках работы Вам потребуется интенсивное взаимодействие с другими членами команды. Это необходимо для того, чтобы и Вы, и Ваши коллеги смогли правильно рассчитать свои ресурсы и возможности.
- Заранее обговаривайте с коллегами необходимую степень Вашего участия, даты и сроки проведения совместных работ;
 - В случаях, когда Вам требуется срочное участие коллег (например, возникновение незапланированной ситуации или изменения в графиках работ), привлекайте их, ориентируясь на приоритетность задач для общегрупповых результатов.
5. Активно общайтесь с другими членами команды по рабочим вопросам.
- Показывайте членам команды, как и на каких участках Ваша работа пересекается с их работой.
 - Поясняйте Вашим коллегам все вопросы, касающиеся рабочих процессов, вызывающие у них непонимание.
 - Предоставляйте обратную связь другим членам команды по вопросам внутрикомандного взаимодействия.
 - Акцентируйте внимание коллег на том, что итоговый результат деятельности разных направлений – это общая задача, цель командной работы.
6. Организуйте информационный обмен с Вашими коллегами об актуальном положении дел. Для этого Вы можете организовать еженедельные встречи, общие чаты, профессиональные сообщества и т.п. Если у вас возникают проблемы при обмене информацией с другими подразделениями/ учреждениями/ организациями, инициируйте общее собрание и договоритесь об общих правилах информационного обмена.
7. Согласуйте роль, которую Вы берете на себя в командной работе, с ролями коллег. Отсутствие различий в ролях членов команды и одинаковый подход к решению рабочих вопросов могут препятствовать эффективной работе команды и возникновению новых идей.
- Продумайте, какие роли Вы выполняете в команде чаще всего. Для этого Вы можете воспользоваться классификацией М.Белбина, приведенной ниже:
 - Ведущий – может успешно руководить процессом, формулировать задачи и реализовывать планы. Часто обладает соревновательным духом и активно инициирует перемены;
 - Организатор – эффективно применяет таланты и ресурсы коллектива, координирует работу, поддерживает отношения взаимного уважения между сотрудниками;
 - Коллективист – обеспечивает высокий командный дух в коллективе, стремится к сплоченности и гармонии;
 - Реализатор – способен детально планировать реализацию масштабных идей;
 - Аналитик – обладает способностью к критическому и объективному анализу;

- Исполнитель – сосредоточен на деталях и исполнении задач, обеспечивает соблюдение сроков;
 - Сетевик – активно общается и налаживает необходимые контакты, знает как обеспечить необходимые для выполнения задач ресурсы;
 - Инноватор – основной источник идей в коллективе.
- Определите, пользуясь вышеприведенным классификатором, какие роли в команде выполняют Ваши коллеги.
 - Отслеживайте степень понимания каждым участником собственной роли и роли остальных членов команды, например, при помощи опроса (анкеты). Вы можете использовать следующие критерии:
 - Насколько ясны аспекты собственной роли каждому члену команды;
 - Насколько членам команды понятны роли других участников;
 - Есть ли в команде роли, которые дублируются.
8. Применяйте на практике необходимые для команды роли.
- Подумайте, какие роли Вы могли бы дополнительно взять на себя, для того, чтобы повысить результаты командной работы (ориентируйтесь на недостающие) и применяйте их на практике;
 - Отслеживайте по результатам работы, насколько успешно Вам удается решать вопросы в новом качестве;
 - Отслеживайте реакции других участников команды. Интересуйтесь их мнением, насколько Вам удастся выполнять ту или иную роль.
9. Берите на себя роль вдохновителя и мотиватора команды.
- Показывайте необходимость заботы об имидже и репутации своей команды;
 - Формируйте у коллег четкое представление об основных целях командной работы, создавайте единое понимание того, для чего они объединяют свои усилия.
10. Поддерживайте неформальное взаимодействие между членами команды.
- Формируйте общие для участников интересы. Организуйте совместный отдых, праздники, занятия командными видами спорта и т.п.
 - В неформальной обстановке поощряйте профессиональные и личные достижения Ваших коллег, используя для этого материальные и нематериальные способы.
11. Показывайте значимость вклада коллег в общий результат работы.
- Иницируйте такие формы групповой работы, которые предусматривают активное участие каждого для достижения общего результата.
 - Запрашивайте мнение коллег по вопросам, вызывающим у Вас затруднения в рабочем процессе (например, обращайтесь за их экспертными оценками и рекомендациями), вовлекая их таким способом во взаимодействие и показывая значимость их мнений и оценок для Вас.
 - Показывайте участникам, что для Вас одинаково важны их мнения (например, выписывайте все предложения на флип-чарте и т.д.).
 - Выражайте свою благодарность коллегам, принимающим активное участие в реализации намеченных целей
12. Изучите стадии развития конфликтов и стратегии разрешения конфликтных ситуаций. Каждый раз при возникновении спорных/конфликтных ситуаций попытайтесь проанализировать и найти истинную причину конфликта. Подумайте, что необходимо предпринять для её устранения и какие могут быть варианты решения данного конфликта. Попробуйте реализовать их на практике. После этого

проведите разбор и анализ ситуации. Удалось ли разрешить спор/конфликт и достичь согласия? Что этому поспособствовало, а что помешало? При необходимости скорректируйте Ваши действия и поведение.

13. Отслеживайте возникновение потенциальных источников конфликтов:

- Выносите на обсуждение группы все возникающие спорные вопросы, способные привести к конфликту.
- Организуйте обмен мнениями – сверяйте свои ожидания от команды с ожиданиями руководства.
- Согласуйте удобные для всех способы взаимодействия с другими членами команды.
- Договаривайтесь с другими членами команды о необходимом объеме вклада каждого в общий результат.

14. Не провоцируйте конфликтные ситуации в команде:

- Будьте честны по отношению к людям. Держите слово и не давайте обещаний, которых не сможете выполнить.
- Не отвергайте сразу точки зрения других членов команды только потому, что они противоречат Вашей. Сохраняйте объективность, продумывайте, в чем их преимущества и ограничения.
- Сохраняйте корректность в ситуациях разногласий с другими членами команды, не поддавайтесь эмоциональным порывам.
- Обсуждайте ситуацию, а не личности.
- Проявляйте готовность идти на компромиссы для достижения коллективной цели.

15. Не оставляйте без внимания ситуации затягивающегося обсуждения по профессиональным вопросам, перерастающего в конфликт мнений:

- Возвращайте участников конфликта в направление движения к общей цели;
- Напоминайте о необходимости уважительного отношения друг к другу;
- Привлекайте посторонних экспертов, коллег, не имеющих непосредственного отношения к Вашей работе, с просьбой оценить или проверить идею, вызывающую разногласия.

16. Пытайтесь разрешать конфликтные ситуации, возникающие между коллегами, с позиции арбитра, не поддерживая чью-либо сторону в конфликте:

- Переговорите со сторонами конфликта. Проанализируйте факты и выявите причины конфликта;
- Пытайтесь примирить стороны, предложив подходящее решение;
- Объясните, какие будут последствия в случае, если ситуация не изменится

Специальные задания:

1. Примите участие в работе кросс-функциональной команды, реализующей проект/задачу, выходящие за пределы Вашей зоны ответственности. Проект/задача должны быть связаны с достижением значимых для подразделения целей и включать в работу сотрудников из разных функциональных подразделений. Возьмите на себя ответственность за выполнение отдельных этапов работ, таких, например, как вовлечение других в обсуждение проекта/задачи, обеспечение поддержки проекта/задачи со стороны ключевых руководителей, отстаивание необходимости проекта перед смежниками или возглавьте весь проект самостоятельно. Наблюдайте за работой других участников проекта, отмечайте

идеи, успешные методики, повышающие эффективность коммуникации. Стремитесь применять их в Вашей деятельности. Используйте полученные теоретические знания в работе с членами команды.

2. Найдите возможность стать руководителем проекта. Сформируйте команду проекта. Договоритесь о целях и нормах совместной работы, распределите роли и закрепите зоны ответственности. По завершению проекта, проанализируйте, насколько сплоченной была работа Вашей команды, все ли работали на единую цель, было ли выстроено командное взаимодействие. Запросите обратную связь от членов рабочей группы, насколько они себя чувствовали единым коллективом. Что мешало командной работе, а что ей способствовало? Подумайте, что Вы могли бы предпринять при формировании команды в следующий раз.

3. Рассмотрите возможность организовать мероприятие для сплочения проектной группы (возможно с привлечением внешних специалистов). Спланируйте программу, которая поможет команде узнать ее сильные стороны, проработать ее ограничения и улучшить взаимодействие.

4. Договоритесь о встрече с коллегой, с которым у Вас явный конфликт или ситуация разногласий, мешающие эффективной работе. Объясните свое видение ситуации и узнайте точку зрения коллеги. Выберите, с чем Вы готовы согласиться и предложите приемлемые для Вас уступки. Спросите, с чем готов он согласиться и на какие уступки готов пойти.

5. Иницируйте и внедрите в своем подразделении практику проведения сессии «Извлеченные уроки» из своего опыта реализации проекта, в том числе с участием экспертов из смежных подразделений/организаций. Вместе с командой подумайте: какие ошибки были допущены в ходе запуска проекта (сбои по срокам, качеству, проблемы в коммуникациях и взаимоотношениях между членами команды), какие положительные практики можно применять в текущих/будущих проектах, что вы могли бы сделать по-другому для качественного улучшения взаимодействия. Используйте данную информацию для исключения ошибок в будущем.

Обратная связь:

1 Регулярно запрашивайте обратную связь до получения стабильно высоких оценок и положительных отзывов у знакомых людей и независимых наблюдателей по следующим критериям:

- Всегда ли Вам удается организовать эффективный обмен мнениями и идеями с коллегами?
- Всегда ли Вы прислушиваетесь к мнению других членов команды?
- Всегда ли Вы эффективно взаимодействуете с другими членами команды?
- Всегда ли Вы ставите общекомандные цели выше личных интересов?
- Всегда ли Вам удается вовлечь всех членов команды в совместную работу?
- Всегда ли Вы эффективно действуете в случае конфликтных ситуаций в команде?
- Не провоцируете ли Вы напряженные ситуации в команде?

Отмечайте для себя комментарии других людей относительно Вашего поведения в ходе общения. Анализируйте, какие применяемые Вами методы были наиболее

эффективны, над чем следует еще поработать, от чего отказаться. По результатам обратной связи скорректируйте своё поведение.

2. Запросите обратную связь от руководителей и коллег из других подразделений относительно того, что они думают по поводу качества взаимодействия с Вашей командой/ учреждением/ Департаментом? По полученным результатам обсудите со своей командой, что Вы могли бы улучшить в работе Вашего подразделения/учреждения/Департамента.

Работа с наставником/ коучем:

Выберите себе опытного коллегу – наставника, к которому Вы могли бы регулярно обращаться за советами и помощью в вопросах построения командной работы:

1. Приведите 10 и более преимуществ командной работы. В поддержании каких из них вы сильны, а каких - нет? Обсудите с наставником, что именно препятствует вашему эффективному командному взаимодействию? Поставьте себе задачу в следующих двух ситуациях командного взаимодействия выявить свои сильные стороны и негативные действия. Обсудите их с наставником. Продумайте по каждому негативному действию эффективные заменители в поведении. При следующем командном взаимодействии попробуйте их применить.
2. Обсудите с наставником свои сильные стороны и ограничения, которые существуют у Вас в командной работе с другими коллегами. Разработайте план действий для конкретных запланированных целей в этой области. Скорректируйте свое поведение.

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Патрик Ленсиони «Пять пороков команды»
2. Белбин Р.М. «Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач»
3. Джон Максвелл «Работа в команде»
4. Эрик Шмидт, Джонатан Розенберг "Как работает Google"
5. Кристин Комафорд "SmartTribes. Как команды становятся успешными вместе"
6. Шо Р.Б. «Ключи к доверию в организации: Результативность, порядочность, проявление заботы»
7. Стивен Кови «Разумное доверие»
8. Бояцис Р. «Резонансное лидерство: Самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии»

Статьи:

«Модель доверия ABCD» (<https://4brain.ru/blog/модель-доверия-abcd/>)

Обучение на опыте других:

1. Наблюдайте за членами сплоченных команд. Отслеживайте:
 - Какую поддержку и помощь они оказывают другим членам команды
 - Насколько полно они информируют других членов команды;
 - Какие средства они используют, чтобы оперативно проинформировать других членов команды.

По возможности обсуждайте с ними Ваши наблюдения и сравнивайте Ваши выводы с их комментариями

2. Выясните у членов сплоченных команд:
 - Какими способами они выявляют, какая поддержка требуется другим членам команды;
 - Как они действуют, когда другие члены команды просят о помощи;
 - Какого рода информацию они считают приоритетной для предоставления коллегам;
 - Какими приемами они пользуются для того, чтобы оперативно проинформировать других членов команды.

Возьмите себе на «заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными. По возможности обсуждайте с ними Ваши наблюдения и сравнивайте Ваши выводы с их комментариями.

Развитие на рабочем месте:

1. Проведите анализ ситуаций, когда к Вам обращались за помощью другие люди (Ваши коллеги, руководители, коллеги из других учреждений и организаций). Как часто к Вам обращались? Что это были за ситуации? Как часто Вы оказывали помощь и почему? В каких ситуациях Вы отказывали в помощи и почему? Проанализируйте причины, когда Вы отказывали в помощи, выделите из них объективные (например, высокая загрузка, выполнение срочной работы, отсутствие компетенций в решении вопроса и др.) и субъективные (нежелание помогать, негативное отношение к человеку и т.п.). Подумайте, как это влияет на Ваши отношения с данными людьми и как Вы могли бы скорректировать своё поведение.

2. Проанализируйте, доверяют ли Вам люди настолько, что могут попросить у Вас помощи, разговаривать с Вами начистоту и откровенно. Запросите обратную связь у Ваших коллег и подчиненных. Что оказывается для них препятствием? Подумайте, как Вы могли бы скорректировать своё поведение.

3. Подумайте о ситуациях, когда люди обращались к Вам за советом, либо помощью. Вспомните те ситуации, когда Ваш совет помог конкретному сотруднику. Почему он помог? Что конкретно Вы сделали/сказали для положительного влияния на сотрудника? Сообщите своим сотрудникам о готовности оказывать им поддержку и помощь в сложных ситуациях. Побуждайте членов своей команды к сотрудничеству и взаимопомощи на собственном примере. Поощряйте их обращаться к Вам и другим членам команды за советом и помощью. Транслируйте и поддерживайте установление профессионального доверия между членами Вашей команды.

4. Предоставьте своим подчиненным возможность выполнять функции других членов команды и замещать друг друга на время их отсутствия в отпуске, либо командировке. В период наиболее высокой загруженности подразделения старайтесь равномерно перераспределять работу между сотрудниками, призывайте их оказывать помощь и поддержку друг другу.

5. Обсуждайте с коллегами планы и ход работы. Продумывайте, кому и на каких этапах может потребоваться помощь от других членов команды и каким образом Вы можете им своевременно её оказать.

6. Поддерживайте Ваших коллег, помогайте им решать проблемные ситуации (риск срыва сроков, недостаток ресурсов, помощь в разрешении конфликтной ситуации и т.д.).

- Проясните, нуждается ли коллега в Вашей помощи, если Вы видите, что у него возникли проблемы, которые он затрудняется решить самостоятельно;
- В случае просьбы о помощи, обсудите, что именно требуется от Вас и какие шаги будет предпринимать коллега, проясняйте продолжительность и степень необходимого вмешательства;
- Оказывая поддержку, ориентируйтесь на командные цели и приоритеты;
- Если в результате оказания помощи коллеге могут пострадать Ваши непосредственные обязанности, поставьте об этом в известность Вашего руководителя;
- Если Вы лично не можете помочь коллеге в создавшейся ситуации, проанализируйте, какие ресурсы в организации или вне ее Вы можете привлечь для оказания необходимой помощи.

7. Подумайте, в каких ситуациях и в чем Вы могли бы быть полезны другим коллегам Вашей команды/ подразделения/ учреждения/ Департамента: знаниями, опытом, идеями и т.д. Подумайте, когда, в каком объеме и каким образом Вы могли бы предоставить данную помощь и сделайте это.
8. Организуйте информационный обмен с Вашими коллегами. Для этого Вы можете организовать еженедельные встречи, общие чаты, профессиональные сообщества и т.п. Если у вас возникают проблемы при обмене информацией с другими подразделениями/ учреждениями/ организациями, иницируйте общее собрание и договоритесь об общих правилах информационного обмена.
9. Организуйте регулярный обмен полученными знаниями и опытом в своем подразделении/учреждении после посещения программ обучения, прохождения дистанционных курсов или вебинаров по темам, которые могут быть полезны в работе. *Подробнее смотрите в развивающих действиях для индикатора “Развивает потенциал команды” в компетенции “Лидерство в команде”.*
10. Проанализируйте Вашу команду и определите есть ли у вас новички, которые нуждаются в помощи и поддержке. Подумайте, что для них можете сделать Вы и Ваша команда для повышения эффективности работы и совместного взаимодействия.
11. Обращайте внимание на состояния людей, в которых они находятся (отслеживайте усталость, плохое самочувствие, озабоченность личными проблемами и т.д.). Учитывайте эти состояния при регулировании интенсивности взаимодействия и оказывайте необходимую поддержку.
12. Принимайте во внимание личные интересы других участников команды (финансовые, карьерные, профессиональные, семейные). Отстаивайте и защищайте эти интересы, если они не расходятся с основными принципами Вашей организации и командной работы.

Специальные задания:

1. Попросите близкого знакомого или коллегу заполнить опросник по модели доверия ABCD в отношении Вас. Проанализируйте полученные результаты и задумайтесь над следующими вопросами:
 - насколько Вы сильны по каждому из элементов представленной модели доверия?
 - какой элемент доверия получил самый высокий балл/ самый низкий балл? Подумайте, как Вы могли бы скорректировать свое поведение, чтобы улучшить результаты.
2. Иницируйте опрос в своем подразделении/ учреждении/ Департаменте по следующим критериям:
 - Достаточно ли помощи оказывает Ваше подразделение/учреждение другим?
 - Какие есть сложности в информационном обмене с другими подразделениями?
 - Чем Вы можете помочь другим подразделениям/учреждениям?

Проведите совместный разбор результатов опроса со своей командой.
Разработайте план действий по улучшению качества взаимодействия.

Обратная связь:

1. Регулярно запрашивайте обратную связь до получения стабильно высоких оценок и положительных отзывов у знакомых людей и независимых наблюдателей по следующим критериям:

- Всегда ли Вы своевременно оказываете необходимую поддержку другим членам команды?
- Всегда ли вовремя Вы информируете других членов команды?
- Всегда ли Вы предоставляете другим членам команды информацию в необходимом объеме?

По результатам обратной связи подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте свои действия.

2. Запросите обратную связь от руководителей и коллег из других подразделений относительно качества помощи, оказываемой им Вашими сотрудниками. Уточните, какие проблемы возникают при запросе у Вашего подразделения нужной для других сотрудников информации? Обсудите результаты обратной связи со своей командой.

Работа с наставником/ коучем:

Выберите себе опытного коллегу – наставника, к которому Вы могли бы регулярно обращаться за советами и помощью в вопросах построения командной работы. Проанализируйте вместе с ним структуру Вашего подразделения/ учреждения/ Департамента. Вместе подумайте, какую помощь могли бы оказывать Вы и Ваша команда другим сотрудникам. Составьте план действий. Обсудите полученные результаты со своим наставником.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

КОМПЕТЕНЦИЯ «ЛИДЕРСТВО В КОМАНДЕ»

Описание уровней развития компетенции «ЛИДЕРСТВО В КОМАНДЕ»

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ ОПЫТА	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	УРОВЕНЬ ОСВОЕНИЯ	УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ
Занимает и удерживает лидерскую позицию	Воспринимается окружающими как признанный лидер. Является авторитетной фигурой для коллег и внешних партнеров, обладает высокой экспертной позицией. Окружающие доверяют ему в любых ситуациях.	Уверенно занимает и сохраняет лидерскую позицию в малознакомом и не - сработавшемся коллективе. Эффективно применяет различные стили руководства даже в сложных и кризисных ситуациях управления.	Занимает и сохраняет лидерскую позицию, уверенно ощущает себя в роли лидера в своем подразделении. Использует подходящие стили руководства в зависимости от ситуации с учетом индивидуальных особенностей своих подчиненных.	Принимает лидерскую роль при благожелательном отношении команды, либо в вынужденных ситуациях. В сложных ситуациях уступает эту роль. Не всегда находит оптимальный стиль руководства, как правило, применяет один-два стиля ко всем подчиненным.	Избегает брать на себя лидерскую роль. Тяготится ролью лидера даже в ситуациях, когда вынужден её занимать. Демонстрирует неэффективные стили руководства.
Оказывает влияние на мнения и взгляды окружающих	Уверенно влияет на сложных и негативно настроенных людей, как при личной встрече, так и при групповых обсуждениях. Добивается полного принятия своей позиции даже в объективно проигрышных ситуациях, не просто убеждает, а завоевывает себе активных союзников среди участников обсуждения.	Владеет разными техниками убеждения и влияния, которые выбирает в зависимости от особенностей конкретного собеседника или аудитории. Владеет навыками проведения презентаций и публичных выступлений. Выстраивает систему аргументов для обоснования своей точки зрения. При подготовке к встречам, переговорам, выступлениям способен прогнозировать восприятие аудиторией презентации. Готовится к реакции аудитории, заранее продумывает возможные контраргументы.	Правильно выбирает стиль убеждения и влияния, учитывая индивидуальные особенности других. Уверенно высказывает свою точку зрения, находит разнообразные аргументы. Оперативно подбирает контраргументы в ответ на возражения.	Не всегда находит оптимальный стиль влияния. Однообразно аргументирует свою позицию. Добивается принятия/учета своей позиции в случае, если аудитория или собеседник настроены доброжелательно и конструктивно.	Не влияет на собеседников, затрудняется аргументировать свою позицию. Сам легко попадает под чужое влияние или не способен отстоять свою точку зрения.

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ ОПЫТА	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	УРОВЕНЬ ОСВОЕНИЯ	УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ
Воодушевляет и мотивирует членов команды на работу	Создает и поддерживает в курируемых учреждениях системы монетарной и немонетарной мотивации. Формирует у руководителей учреждений установку на активную работу с мотивацией подчиненных.	Влияет на уровень мотивации подчиненных. Успешно сочетает материальную и различные виды нематериальной мотивации. Поддерживает мотивацию сотрудников даже в сложных и кризисных ситуациях, умело преодолевает негативизм и демотивацию. Воодушевляет их на дальнейшую работу и достижения.	Применяет различные методы мотивирования подчиненных с учетом их индивидуальных потребностей и интересов. Помимо материальной мотивации использует отдельные виды нематериальной (публичная похвала, благодарственные письма и т.п.) Применяет финансовые и административные стимулы.	Поддерживает благоприятную атмосферу в коллективе. Знает 1-2 вида нематериальной мотивации, в большей степени полагается на административные и финансовые рычаги при мотивировании подчиненных. Не учитывает индивидуальные особенности и интересы подчиненных.	Не мотивирует сотрудников. Не считает это необходимым. Не верит в действенность нематериальной мотивации. Своими словами и действиями может демотивировать подчиненных.
Развивает потенциал команды	Создает систему развития сотрудников в курируемых учреждениях, обеспечивает условия для их систематического обучения и развития. Побуждает руководителей учреждений инвестировать время и усилия в этот процесс.	Проактивно уделяет внимание развитию подчиненных. Комплексно оценивает уровень развития подчиненных. Предоставляет сотрудникам развивающую обратную связь об их сильных и слабых сторонах. Уверенно владеет несколькими инструментами развития (например, развивающие задачи, задачи на вырост (проекты), рабочие группы, использование формального обучения) и уместно использует их. Проявляет инициативу в развитии не только профессиональных навыков подчиненных, но и их личностных и управленческих компетенций.	Обеспечивает рост профессионального уровня своего направления. Верно оценивает уровень развития подчиненных. Подбирает эффективные, наиболее подходящие для работников способы обучения в соответствии с их потребностями.	Предпринимает действия по профессиональному развитию подчиненных от случая к случаю. Поддерживает инициативы, способствующие развитию подчиненных.	Не видит необходимости в развитии сотрудников. Отрицает свою ответственность за уровень профессионализма подчиненных. Перекладывает ее на другие службы или людей.

Компетенция: ЛИДЕРСТВО В КОМАНДЕ

Индикатор: Занимает и удерживает лидерскую позицию

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Адизес Ицхак «Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует», «Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями других стилей»
2. Кеннет Бланшар «Одноминутный менеджер и ситуационное руководство», «Лидерство: к вершинам успеха»
3. Дэвид Майстер, Патрик Маккенна «Первый среди равных. Как руководить группой профессионалов»
4. Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта»
5. Радислав Гандапас «Харизма лидера»
6. Стивен Кови «4 правила успешного лидера»
7. Сборник статей Harvard Business Review «Лидерство» (Гарвардская Школа Бизнеса)

Статьи:

Евгений Севастьянов «Как руководителю завоевать авторитет у подчинённых: 14 ключевых факторов для самопроверки» (<https://openstud.ru/blog/for-businessmen/manager-prestige/>)

Презентация: «Уверенное поведение в ситуации управления» (ссылка: [Уверенное/Ассертивное поведение \(bitobe.ru\)](http://bitobe.ru))

Обучающее видео:

1. Ирина Германова «Энергия команды» (<https://www.youtube.com/watch?v=5xfVTZKAzrY&list=PLtTY51Uv-KijqoGFjZ-2UJbCewsl5R0qu&index=1>)
2. Карина Биберсова-Кржановская «Ситуационное лидерство. Университет бизнеса» (https://www.youtube.com/watch?v=IGc_11gH8ql),
3. «Управление персоналом. Стили руководства и типы сотрудников» (<https://www.youtube.com/watch?v=65dajcYILFs>)
4. Родислав Гандапас «Идеология лидера» (<https://www.youtube.com/watch?v=zx2xnJwpXSo>), «Харизма лидера» (<https://www.youtube.com/watch?v=RJJ8ENZ5Pac>).

Обучение на опыте других:

1. Составьте список людей, являющихся признанными лидерами в Вашей организации и отрасли. Подумайте и определите, что делает их такими. Попросите других людей, которые их знают, дать свои комментарии. Проанализируйте и примените положительный опыт в своей деятельности.

2. Проинтервьюируйте руководителя, который пользуется большим авторитетом и уважением в коллективе. Обсудите с ним, каким образом он удерживает лидерскую позицию. С какими трудностями он сталкивался на пути установления авторитета и как справился с ними? Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.
3. Найдите в Вашей организации руководителя, который эффективно управляет коллективом. Обсудите с ним: какие стили управления и в каких ситуациях он применяет к каждому сотруднику и почему, как он определяет уровень готовности своих подчиненных. Обсудите с ним примеры успешного и неэффективного применения стилей руководства. Проанализируйте и примените положительный опыт в управлении своим коллективом.

Развитие на рабочем месте:

1. Изучите основные стили и составляющие лидерства. Проведите самоанализ и подумайте, какими качествами Вы обладаете, а каких Вам не хватает, чтобы быть эффективным лидером. Какие действия Вы могли бы предпринять, чтобы изменить ситуацию и свой стиль управления? Скорректируйте своё поведение.
2. Изучите концепцию ситуационного лидерства Херси-Бланшара.
 - Подумайте, всегда ли применяемый Вами стиль управления подчиненными соответствует данной концепции. Определите, в каких ситуациях и с какими людьми Вы были более/менее эффективны. Запросите обратную связь у подчиненных, участвовавших в этих ситуациях. Подумайте, что бы Вы сделали по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия.
 - Выпишите все текущие и будущие задачи, которые стоят перед Вашим подразделением. Определите, какие знания, умения и навыки необходимы для выполнения данных задач. Подумайте, кто из Ваших подчиненных обладает соответствующими знаниями, умениями и навыками и способен выполнить данные задачи. Проанализируйте мотивацию Ваших сотрудников и определите, насколько они готовы и хотят выполнять поставленные задачи. Зафиксируйте полученные результаты. Каждый раз при управлении своими подчиненным сверяйтесь с данными результатами и применяйте соответствующий стиль руководства. Отслеживайте поведение каждого сотрудника в процессе выполнения задач подразделения. Проанализируйте правильность проведенной вами диагностики, основываясь на поведении и реакциях подчиненных на Ваши действия. По результатам скорректируйте свои действия.
 - В конце каждого месяца проанализируйте все ситуации, в которых Вам удалось/ не удалось применить данную модель к своим подчиненным и почему. Оцените эффективность применяемых Вами стилей руководства. В случае если, вы использовали модель менее 5 раз, ставьте себе более амбициозные цели на следующий период.
3. Подумайте и разберите ситуации, когда отсутствие лидерства помешало Вам достичь целей. Расположите ситуации в порядке трудности. Начинать с той, которая представляет наименьшую трудность. Обсудите с коллегами/ руководителем/ наставником, которые видели Вас в этой ситуации, как Вы с

- ней справились. Что можно улучшить и что можно было сделать по-другому? Скорректируйте своё поведение.
4. Вспомните ситуации взаимодействия с подчиненными/ коллегами/ руководителями, в которых Вам удалось и/или не удалось занять лидерскую позицию. Проанализируйте, что этому способствовало, а что мешало. Запросите обратную связь у окружающих, участвовавших в этих ситуациях. Подумайте, что бы Вы сделали по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия.
 5. Для создания и укрепления лидерской позиции необходимо обладать способностью управлять эмоциональным состоянием людей. Изучите основные составляющие и стили эмоционального лидерства. Проведите самоанализ и подумайте, что Вам необходимо пересмотреть в собственном развитии, чтобы обладать данными качествами. Скорректируйте своё поведение.
 6. Соблюдайте баланс между разными стилями управления подчиненными. Позволяйте Вашим подчиненным проявлять самостоятельность и участвовать в совместном поиске решений, но при этом не отпускайте работу полностью на самотек и держите ситуацию под контролем.
 7. Изучите модель ассертивного поведения (*подробнее об этом в презентации «Уверенное поведение в ситуации управления»: [Уверенное/Ассертивное поведение \(bitobe.ru\)](http://bitobe.ru)*). Подумайте, является ли Ваше поведение ассертивным и какие действия Вы могли бы предпринять, чтобы изменить ситуацию? Скорректируйте своё поведение. Используйте правила ассертивного поведения на регулярной основе.
 8. Будьте готовы нести ответственность за Ваших подчиненных и результаты их работы. Развивайте «внутренний локус контроля». Проанализируйте ситуации, когда Вы перекладывали ответственность за свои действия на внешние обстоятельства и других людей. Подумайте, что послужило этому причиной (неуверенность, боязнь совершить ошибку и т.п.) и какие действия Вы могли бы предпринять, чтобы изменить ситуацию? Скорректируйте своё поведение. *Более подробно смотрите развивающие действия для индикатора «Берет на себя ответственность за взятые обязательства и реализацию задач, признает свои ошибки в ситуации неуспеха» в Компетенции «Ориентация на результат».*
 9. Если Ваш руководитель/коллега/сотрудник подрывает Ваш авторитет перед коллективом (например, напрямую ставит задачи Вашим подчиненным без согласования с Вами, не даёт Вам самостоятельно принимать решения, выносит на общее обсуждение Ваши личные промахи и ошибки и т.д.), обсудите и установите с ним границы и правила взаимодействия с Вашим коллективом. Всегда придерживайтесь установленных правил и напоминайте о соблюдении договоренностей, если он их нарушает.
 10. Отстаивайте интересы своего подразделения перед высшим руководством. Подчиненные должны чувствовать себя защищенными и понимать, что они могут Вам доверять.
 11. Всегда открыто высказывайте свое мнение или отношение к рабочим вопросам, даже если Вы не согласны, но делайте это максимально корректно, уважая позицию и мнение другого. Призывайте своих

подчиненных свободно и открыто высказываться по любым вопросам, но при этом быть конструктивными в оценке идей и мнений своих коллег.

12. Сообщите своим сотрудникам о готовности оказывать им поддержку и помощь в сложных ситуациях. Транслируйте и поддерживайте установление профессионального доверия между членами Вашей команды.
13. Будьте объективным и справедливым в оценке действий и отношении к своим подчиненным. Не принижайте заслуг своих подчиненных и не ставьте себя «выше» команды (не преследуйте личные цели). Не распространяйте «слухи» и пресекайте обсуждения в команде личностей отсутствующих членов команды. Не заводите в коллективе особые отношения с отдельными подчиненными (например, выделение «любимчиков») и не допускайте панибратство в отношениях с Вами, между Вами и Вашими подчиненными всегда должна сохраняться определенная дистанция.
14. Выполняйте свои обязательства перед командой или заблаговременно уведомьте, что Вы не можете это сделать. Призывайте всех членов Вашей команды отвечать за свои слова и действия.
15. При возникновении конфликтов, либо конкуренции в команде, напоминайте коллегам об общекомандных целях, помогайте конфликтующим и конкурирующим сторонам договориться.
16. Попрактикуйтесь в том, чтобы быть чутким и внимательным к тому, что говорят Вам Ваши подчиненные. Выделите больше времени на общение с отдельными членами своей команды, чтобы продемонстрировать ваш позитивный интерес к ним, их идеям и предложениям. Обеспечьте менее формальный контакт, а также регулярно рассматривайте их цели и прогресс.
17. Постоянно развивайте свою профессиональную экспертизу и будьте наставником для своих подчиненных в сложных ситуациях, особенно в отношении «новичков» в Вашем коллективе. Подчиненные должны чувствовать, что они всегда могут к Вам обратиться за экспертной помощью и поддержкой. *Более подробно смотрите развивающие действия для индикатора «Развивает компетенции, совершенствует профессиональные навыки» в Компетенции «Открытость новому».*

Специальные задания:

1. Подумайте, в чем разница между “лидером” и “руководителем”. Вспомните людей в своей жизни, которые для вас являются лидерами. Выпишите, какие действия они делали, какими качествами обладали, что Вас в них вдохновляло. Проанализируйте себя и подумайте, каких из данных качеств Вам не хватает. Разработайте план развития лидерских качеств.
2. Найдите возможность замещать своего руководителя во время его отсутствия в отпуске или командировке. В данный период спланируйте и организуйте работу Ваших подчиненных. После этого проведите анализ: насколько Вам удалось заслужить доверие и уважение коллектива и удержать лидерскую позицию. Опишите причины, по которым Вы не смогли этого сделать. Подумайте, что Вы могли бы предпринять, чтобы исключить появление этих причин в следующий раз.
3. Используйте возможности участия в проектах с другими подразделениями или мероприятиях для того, чтобы взять на себя лидерскую роль в

незнакомой команде (организация конференций, корпоративных праздников, ведение совещаний и т.п.). Организуйте процесс совместного принятия решений, распределяйте обязанности, берите на себя ответственность за итоговые результаты. Интересуйтесь, насколько другим людям, понравились организованные Вами мероприятия, насколько им было комфортно работать с Вами, учитывайте полученные оценки и комментарии на будущее.

Обратная связь:

3. Спросите у своих подчиненных/ коллег, каким руководителем они Вас считают, что они считают Вашей самой сильной стороной в управлении коллективом? Спросите, почему они так считают? Насколько комфортно с Вами работать в разных ситуациях? Чего не хватает? Подумайте, как бы Вы могли изменить свой стиль управления? Скорректируйте своё поведение.
4. После участия в совместных проектах/мероприятиях/совещаниях запросите у коллег обратную связь, удастся ли Вам занимать и удерживать лидерскую позицию. Как часто? Спросите, почему они так считают? Подумайте, что можно улучшить и что можно было сделать по-другому? Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.

Работа с наставником/коучем:

Попросите более опытного руководителя стать Вашим наставником по развитию лидерства. Запросите у него обратную связь, каким руководителем Вы ему кажетесь со стороны? Каких качеств Вам не хватает, чтобы быть эффективным лидером? Обсудите с ним проблемы и трудности, с которыми Вы сталкиваетесь при управлении своим коллективом? Подумайте, какие действия Вы могли бы предпринять, чтобы изменить свой стиль управления. Вместе с наставником отработайте модель ситуационного руководства. Подумайте, что можно улучшить и что можно сделать по-другому? По результатам скорректируйте свой поведение.

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Марк Гоулстон, Джон Уллмен «Искусство влияния. Убеждение без манипуляций»
2. Ли Лефевевер «Искусство объяснять»
3. Чалдини Р. «Психология убеждения»
4. Никита Непряхин «Убеждай и побеждай», «Аргументируй это!», «Я манипулирую тобой»
5. Фишер Р., Юри У. «Путь к согласию, или переговоры без поражений», "Преодолевая "НЕТ" или переговоры с трудными людьми"
6. Адизес Ицхак «Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями других стилей»
7. К. Паттерсон, Д. Гренни, Р. Макмиллан, Эл Свитцлер «Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки»
8. Радислав Гандапас «Камасутра для оратора», «К выступлению готов! Презентационный конструктор»
9. Кармин Галло «Презентация. Уроки убеждения от Стива Джобса».

Дополнительная литература:

Сарабьян Эльвира, Лоза Ольга «Большая книга тренингов по системе Станиславского»

Главы:

- 1) Тренинг «РЕЧЬ. СЛОВА. ГОЛОС. ВЛИЯНИЕ»
- 2) Тренинг «ОРАТОРСКОЕ ИСКУССТВО»

Статьи:

1. «Ораторское искусство: уроки риторики» (<https://4brain.ru/oratorskoe-iskusstvo/>)
2. «Искусство переговоров в деловом общении» (<https://4brain.ru/blog/искусство-переговоров-в-деловом-общении/>)

Презентация: «Уверенное поведение в ситуации управления» (ссылка: [Уверенное/Ассертивное поведение \(bitobe.ru\)](http://bitobe.ru))

Обучающее видео:

1. Никита Непряхин «Убеждай и побеждай – секреты аргументации» (https://www.youtube.com/watch?v=Z4kqMTf_fUg), «Противодействие манипуляциям и уловкам» (серия видео на youtube.com)
2. Родислав Гандапас «Публичные выступления» (серия видео на youtube.com)

3. Радислав Гандапас “Камасутра для оратора. Вебинар” (<https://www.youtube.com/watch?v=ynYGJqnImHU>)
4. Карина Биберсова-Кржановская “Особенности поведенческих стилей DISC. Университет бизнеса” (<https://www.youtube.com/watch?v=mV7SsewOrs4>)

Тренинги и дистанционные курсы ИДПО:

1. Программа повышения квалификации «**Эффективные коммуникации и управление конфликтами**» (очный формат – 16 часов).
2. Программа повышения квалификации «**Деловые переговоры**» (очный формат – 16 часов).
3. Программа повышения квалификации «**Публичные выступления**» (очный формат – 16 часов).

Для записи на данные программы Вам необходимо обратиться к своему непосредственному руководителю.

В процессе обучения выделяйте полезные для себя идеи, приемы, активно участвуйте в выполнении практических заданий, чтобы отрабатывать необходимые навыки, задавайте вопросы тренеру с целью прояснения информации. После обучения используйте изученные инструменты и техники на практике.

Обучение на опыте других:

1. Составьте список самых влиятельных и авторитетных людей, с которыми Вам приходилось контактировать в организации. Определите, что делает их влиятельными и убедительными. Попросите других людей, которые их знают, дать свои комментарии. Проанализируйте и примените положительный опыт в своей деятельности.
2. Составьте список коллег, наиболее успешных в области публичных выступлений/ ведения переговоров. Спросите их о техниках и инструментах, которые они используют. Пусть опишут самые успешные и самые трудные ситуации, в которых они участвовали за последнее время. Как они справились с ними? Какие инструменты помогают им занимать уверенную позицию, как они готовятся к выступлениям/переговорам, какие приемы использует для снижения волнения, как готовятся отвечать на сложные вопросы. Зафиксируйте и попробуйте применить отмеченные приёмы в своей практике.
3. Пользуйтесь любыми возможностями и присутствуйте на официальных переговорах и крупных совещаниях по организации работы. Обратите внимание на то, как участники ведут процесс. Слушайте то, как выступающие представляют свою позицию. Что отличает эффективное изложение точки зрения от менее эффективного? Следите за тем, как достигаются соглашения или получаются уступки, как докладчик добивается взаимопонимания и как он стремится сформировать положительное отношение к своему предложению. Фиксируйте для себя интересный опыт.
4. Найдите и посмотрите записи выступлений известных людей и руководителей социальной сферы, политиков и бизнесменов. Оцените качество их выступлений: уверенность, ясность и лаконичность донесения информации, ответы на вопросы, громкость голоса, мимику и жестикуляцию и т.п. Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.

Развитие на рабочем месте:

Навыки убеждения и влияния

1. Вспомните наиболее яркие ситуации, когда Вам удалось / не удалось убедить, оказать влияние на других, не имея рычагов или не используя административное давление. Определите, в каких ситуациях и с какими людьми Вы были более эффективны/ менее эффективны при решении подобных задач и почему? Запросите обратную связь у окружающих, участвовавших в этих ситуациях. Каких Вам не хватает знаний, умений, навыков, информации? Подумайте, что бы Вы сделали по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия.
2. Определите ситуации, в которых Вам необходимо оказывать влияние в будущем. Для каждой из них оцените, насколько Вы в настоящее время эффективны. Подумайте, в каких ситуациях могут возникнуть наибольшие сложности во взаимодействии? Каких Вам не хватает знаний, умений, навыков, информации? Спланируйте более эффективную тактику и скорректируйте свои действия.
3. Готовьтесь заранее к встрече:
 - 3.1. Составьте письменный план беседы и придерживайтесь его в ходе разговора с собеседником. Для этого:
 - сформулируйте цели, которые Вы хотите достичь в ходе предстоящей беседы;
 - проанализируйте позицию другого человека: Что это за человек? Каковы его цели? Что является важным для этого человека? Что Вы можете сделать для него? Есть ли у вас общие интересы?
 - если это возможно, поговорите с теми, кто имел дело с людьми, с которыми Вы будете вести переговоры: узнайте то, что срабатывало и не срабатывало в процессе взаимодействия с ними;
 - продумайте свою аргументацию: определите, что может быть наиболее убедительным для данного человека, и продумайте несколько вариантов развития разговора.
 - 3.2. Знания, добытые в результате подготовки к встрече/переговорам, могут быть полезными еще в одном аспекте – small talk. Небольшая, легкая беседа, которая предшествует непосредственно началу общения по интересующему вопросу, способствует более быстрому установлению контакта, налаживанию доверительных отношений с собеседником.
 - 3.3. В процессе беседы сконцентрируйтесь на установлении и поддержании контакта глазами и уверенных движениях. Старайтесь выглядеть доброжелательно. Во время взаимодействия с собеседником отслеживайте составленный Вами план беседы.
 - 3.4. После завершения беседы проанализируйте, всё ли Вы учли: достигли ли Вы поставленных Вами целей беседы, все ли заготовленные Вами аргументы и предложения были высказаны, удалось ли Вам повлиять на собеседника и достичь согласия по теме обсуждения. Подумайте, что бы Вы сделали по-другому в следующий раз и скорректируйте Ваши действия.
4. После каждого участия в совещаниях/переговорах, разберите моменты, когда Вы вступали в разговор и выражали свое мнение. Оцените, насколько

Вы эффективно общались и были убедительны. Вспоминайте и анализируйте свое поведение и сравните его с поведением других присутствующих. Действительно ли Вы смогли донести Ваши мысли, причем Вас не прерывали и Вы не прерывали других? Вы говорили твердо, ясно и коротко? Подумайте, что бы Вы сделали по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия.

5. Изучите модель поведенческих стилей (DISC), модель управленческих стилей по Адизесу (PAEI). Во всех ситуациях взаимодействия с собеседником:

- определяйте тип личности собеседника и применяйте соответствующие для данного типа методы коммуникативного воздействия;

- обращайтесь внимание на темп и тон речи, которых свойственно придерживаться собеседнику; попробуйте адаптировать свои темп и тон речи под него;

- следите в беседе за невербальным поведением собеседника, отслеживайте его позу, положение тела и рук. Проанализируйте, как меняется невербальное поведение собеседника в зависимости от Вашего коммуникативного воздействия. В общении также может быть полезно использовать приём под названием «отзеркаливание».

После беседы проанализируйте, удалось ли найти подход к собеседнику и повлиять на него. Подумайте, что бы Вы сделали по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия.

6. Изучите стратегии влияния (например: принуждение, обмен ресурсами, убеждение). Проанализируйте, какие из них Вы используете чаще всего на работе и оцените, позволяют ли они добиваться Вам поставленных целей. Подумайте, что бы Вы сделали по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия.
7. Используйте разные техники влияния, адаптируемые в соответствии с сигналами, поступающими от собеседника/аудитории (например: рациональное убеждение, информирование, компромисс, обмен, вдохновенный призыв и т.д.). По результатам применения проанализируйте эффективность применяемых техник. Подумайте, что бы Вы сделали по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия.
8. Изучите и попробуйте применить одну из методик убеждения, которая называется ТАП-аргументация: тезис – аргументация – подкрепление. Отрепетируйте применение этого инструмента с коллегами и начните применять в своей деятельности.
9. Когда вы сумели убедить человека логически, подумайте об эмоциональной связи. Прочувствуйте настроение и эмоции, после чего настройте свой тон соответствующе. Используйте свои собственные эмоции, демонстрируйте энтузиазм.
10. Изучите методы противостояния влиянию (контраргументация, конструктивная критика, уклонение, психологическая самооборона). Применяйте их в тех ситуациях, когда необходимо противостоять манипуляции.
11. Каким бы выгодным ни было ваше деловое предложение и как бы партнер ни нуждался в сотрудничестве с вами, всегда остается риск сорвать переговоры. Притом камнем преткновения вполне может оказаться какая-то

мелочь, факт, которому вы даже не придадите значения. Именно поэтому, если вы хотите всегда добиваться успеха при проведении деловых переговоров, важно научиться продумывать все детали. Это поможет вам расположить партнера к себе и доказать ему, что работать с вами будет приятно и легко. Обязательно продумайте время и место встречи, продумывайте то, какую одежду надеть для более эффективного позиционирования.

Навыки публичных выступлений

12. Вспомните ситуации из Вашего опыта, когда Вы выступали публично. Пробуйте определить, когда и почему Вы были эффективны \ менее эффективны. Обсудите с коллегами/ руководителем/ наставником, которые видели Вас в этих ситуациях, как Вы с ними справились. Подумайте, что можно улучшить и что можно было сделать по-другому? Скорректируйте свои действия.
13. Готовьтесь заранее к выступлению перед аудиторией:
 - поставьте перед собой цели, которые Вы хотите достичь своим выступлением;
 - выделите достаточно времени для того, чтобы собрать необходимый материал, продумать структуру выступления;
 - проанализируйте аудиторию, её интересы и знания в данной области, постарайтесь предвидеть реакцию аудитории, возможные вопросы. Если Вам предстоит работать со сложной аудиторией (например, с разными категориями получателей услуг), поговорите с другими коллегами/руководителями, которые уже имели опыт публичных выступлений перед данной аудиторией. Узнайте то, что срабатывало и не срабатывало в процессе взаимодействия с ними. Возьмите на вооружение наиболее эффективные приёмы.
 - попрактикуйтесь заранее, репетируя содержание и стиль подачи, следите за временем. Попросите Ваших коллег/руководителя прослушать Ваше выступление, задать вопросы по содержанию (включая неудобные вопросы) и дать Вам обратную связь. Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.
14. Для поиска свежих идей, примеров, фактов по тематике выступления используйте различные источники: поищите что-то в Интернете, пообщайтесь со знакомыми, проанализируйте различные точки зрения и т.д. Собирайте и записывайте весь материал, который вы сможете найти по вашей тематике. Это поможет ничего не упустить. Заведите блокнот, текстовый файл или заметку в вашем смартфоне или планшете, которая всегда будет под рукой для того, чтобы записать туда свежую мысль.
15. Используйте визуальные средства и постарайтесь сделать выступление более интересным; с помощью визуальных средств подчеркивайте самые важные моменты.
16. Как известно, обычно первые и последние слова выступления запоминаются зрителями лучше всего. Выделите время на подготовку вступительного слова и тщательно продумайте финальную часть, внесите в неё главные мысли и ключевые выводы.

17. Если у вас есть достаточно времени и сил, старайтесь так готовиться к выступлениям, чтобы вам не потребовались вспомогательные записи. Однако, если вы не чувствуете уверенности в себе, лучше иметь перед собой план или ключевые мысли выступления. Но возьмите за правило пользоваться записями только в случае крайней необходимости.
18. Изучите и отработайте техники работы с голосом (*подробнее об этом в книге Сарабьян Эльвира, Лоза Ольга «Большая книга тренингов по системе Станиславского»*):
- Изучите упражнения на снятие мышечных зажимов, разогрев резонаторов, артикуляционная гимнастика, дыхательные упражнения, упражнения на работу со звуком и дикцию. Попрактикуйтесь в выполнении данных упражнений и выберите для себя наиболее оптимальные. Постарайтесь применять их каждый раз перед выступлением.
 - Попробуйте варьировать тон, высоту и громкость своего голоса, чтобы подчеркнуть ключевые пункты и удержать внимание аудитории. Работайте над артикуляцией и произношением. Попробуйте записать свой голос, чтобы прослушать, насколько эффективно Вы это делаете. Послушайте, как хорошие ораторы удерживают внимание аудитории. Постарайтесь применить их приёмы на практике.
 - Следите за скоростью речи. Постарайтесь говорить медленнее, чем при обычном разговоре. Используйте паузы и ударения. Они помогают оратору хорошо думать во время выступления и достичь своей цели. Обязательно делайте паузы между различными идеями или особенно важными темами, чтобы публика могла понять и осмыслить сказанное вами.
19. Очень важно сохранять зрительный контакт с аудиторией. Разделите помещение в уме на секции и попеременно устанавливайте зрительный контакт с людьми из разных секций.
20. Следите за вашим невербальным поведением во время выступления, отслеживайте позу, мимику, жестикуляцию. Голос, жесты, мимика должны быть согласованы с текстом послания и между собой. Получите обратную связь от кого-либо из ваших знакомых, присутствовавших во время вашего выступления, насколько эффективно Вам это удастся.
21. Используйте специальные ораторские приемы, которые направлены на улучшение восприятия информации слушателями: подобность и сравнение, повтор, аллегория, цитирование, преувеличение, риторические вопросы, фрейминг и т.п. Подкрепляйте основные мысли своего выступления историями, наглядными примерами или личным опытом.

Специальные задания:

1. Попросите Вашего руководителя поручить Вам проведение важной встречи/совещания/презентации/переговоров, где Вам нужно будет представлять и отстаивать свое мнение. Если Вы проводите данные мероприятия в первый раз, то беритесь сначала за наименее сложные. Подготовьтесь к встрече и попросите Вашего руководителя/коллег оценить уровень Вашей готовности, что можно улучшить и что можно сделать по-другому. Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи. После проведения встречи/совещания/презентации/переговоров проанализируйте, удалось ли

Вам достичь поставленных целей. Что этому поспособствовало, а что помешало? Что было особенно сложным и почему? Подумайте, как бы Вы скорректировали своё поведение, чтобы быть эффективным в следующий раз.

2. Подготовьте презентацию по ключевому функционалу и целям Вашего подразделения/учреждения на год. Попросите Вашего руководителя присутствовать на Вашем выступлении. Выступите с презентацией перед сотрудниками своего подразделения/учреждения. Ответьте на вопросы аудитории. Попросите руководителя оценить качество Вашей презентации и то, насколько уверенно Вы выступали и держались. Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.
3. Возьмите на себя роль наставника для своих подчиненных. Подготовьте проведение обучения для своих подчиненных/коллег по актуальной теме. Выступите с презентацией по теме обучения. Ответьте на вопросы аудитории. Запросите обратную связь: насколько понятным и интересным был материал, насколько уверенно Вы выступали и держались, получили ли они ответы на все вопросы. Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.

Обратная связь:

1. Каждый раз после Ваших выступлений в процессе проведения совещания/переговоров запрашивайте обратную связь у Ваших коллег/руководителей, насколько Вы были понятны и убедительны в процессе общения. Вспоминайте и анализируйте свое поведение и сравните его с поведением других присутствующих. Действительно ли Вы смогли донести Ваши мысли, причем Вас не прерывали и Вы не прерывали других? Вы говорили твердо, ясно и коротко? Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.
2. После публичных выступлений с внешней аудиторией запросите обратную связь у других людей: насколько понятным и интересным был материал, насколько уверенно Вы выступали и держались, получили ли они ответы на все вопросы. Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.

Работа с наставником/коучем:

Попросите более опытного коллегу или Вашего руководителя стать наставником, к которому Вы могли бы регулярно обращаться за советами и помощью при подготовке к совещанию/переговорам/публичным выступлениям. Обсудите с ним проблемы и трудности, с которыми Вы сталкиваетесь, и продумайте план действий. Попросите Вашего наставника принять участие в совещании/переговорах/выступлениях, которые Вы проводите. После совещания/переговоров/выступления запросите у него обратную связь о том, насколько Вы были понятны и убедительны в процессе общения, что можно улучшить и что можно было сделать по-другому. Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Светлана Иванова «50 советов по нематериальной мотивации», «Мотивация на 100%».
2. Брайан Трейси «Мотивация».
3. Элизабет Мерманн «Мотивация персонала».
4. Беверли Кей, Джулия Джулиони «Помогите им вырасти или смотрите как они уходят».
5. Сьюзен Фаулер «Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников»
6. Кеннет Клок и Джоан Голдсмит " Пора проснуться. Эффективные методы раскрытия потенциала сотрудников"
7. Эдриан Гостик, Честер Элтон "Принцип морковки. Новейшая тенденция в системе мотивации сотрудников"

Статьи:

1. Кир Уланов «Виды мотивации персонала: разбор основных методов с примерами» (<https://kirulanov.com/vidy-motivacii-personala-razbor-osnovnyx-metodov-s-primerami/>)
2. Наталья Лебедева «Мотивационный пазл. Что сегодня заставляет работать с полной отдачей?» (<https://blog.iteam.ru/motivatsionnyj-pازل-что-segodnya-zastavlyaet-rabotat-s-polnoj-otdachej/>)
3. Наталья Лебедева «Мотивационный пазл. Часть 2» (<http://kpg-training-center.com/news/motivaczionnyj-pازل-chast-2/>)
4. «Плохой босс: какое поведение убивает в сотрудниках желание работать» (<https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/349171-plohoy-boss-kakoe-povedenie-ubivaet-v-sotrudnikah-zhelanie-rabotat>)

Обучающее видео:

1. Роман Шкут «Создание эко-системы в компании» (ссылка на видео: <https://www.youtube.com/watch?v=Ke946gTc0VY&t>)
2. «Где у него кнопка? Мария Морозова» (<https://www.youtube.com/watch?v=YpZEGCUh-uQ>)
3. Дмитрий Занин «Нефинансовая мотивация», Часть 1-3 (серия видео на youtube.com)

Тренинги и дистанционные курсы ИДПО

Программа повышения квалификации «**Управленческий цикл. Основы управления**» (очный формат – 16 часов). Для записи на данную программу Вам необходимо обратиться к своему непосредственному руководителю.

В процессе обучения выделяйте полезные для себя идеи, приемы, активно участвуйте в выполнении практических заданий, чтобы отрабатывать необходимые

навыки, задавайте вопросы тренеру с целью прояснения информации. После обучения используйте изученные инструменты и техники на практике.

Обучение на опыте других:

1. Наблюдайте за работой эффективных лидеров-руководителей. Это могут быть Ваши коллеги, публичные люди или руководители каких-либо проектных команд. Отслеживайте: Какие действия они предпринимают для того, чтобы воодушевить сотрудников на достижение более высоких результатов в работе? Как один и тот же человек мотивирует различных сотрудников? По возможности обсуждайте с ними Ваши наблюдения и сравнивайте Ваши выводы с их комментариями. Зафиксируйте наиболее эффективные приемы и примените их для мотивации своих подчиненных.
2. Проинтервьюируйте Вашего руководителя или других более опытных коллег: Каким образом они выявляют значимые для сотрудников мотивирующие факторы? Как они применяют знание особенностей мотивации сотрудников для того, чтобы добиться эффективного выполнения задач и удержать необходимых специалистов в команде. Возьмите себе на «заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными и используйте их для мотивации своей команды.
3. Найдите среди Ваших коллег руководителя, который эффективно применяет различные способы мотивации своих подчиненных. Попросите рассказать о том, как он работает с падением мотивации у своих сотрудников. По каким признакам он определяет падение мотивации? Какие способы использует для работы с подобными случаями? Разберите минимум 3 ситуации. Зафиксируйте наиболее эффективные приемы и примените их для мотивации своих подчиненных.

Развитие на рабочем месте:

1. Изучите существующие теории мотивации (например, Маслоу, Герцберга и др.), виды монетарной и немонетарной мотивации. Подумайте, какие из инструментов Вы уже применяете в Вашем подразделении, а какие Вы смогли бы ещё использовать и внедрите их. Мотивируйте сотрудников в соответствии с их наиболее актуальными потребностями. Оцените эффективность применения новых методов и скорректируйте свои действия.
2. Находите время в вашей работе для проведения индивидуальных встреч с вашими подчиненными по прояснению их мотивации. Попросите, чтобы они обсудили с Вами ситуации, когда они чувствовали себя мотивированными или демотивированными. По итогам обсуждений создайте матрицу мотиваторов сотрудников Вашего подразделения. Учитывайте данную информацию во всех ситуациях управления коллективом.
! Важно: помните, что мотивы работников могут меняться на протяжении всего периода их работы. Поэтому необходимо проводить личные встречи с определенной периодичностью (минимум раз в полгода), особенно если произошли серьезные изменения в должностных обязанностях работников (повышение/понижение в должности, изменение или расширение функционала и т.д.), либо в личной жизни.

3. Проанализируйте Ваш коллектив. Подумайте, есть ли в Вашем коллективе:
- новички, которым требуется помощь и поддержка;
 - работники, у которых есть большой потенциал для профессионального роста и которые могут способствовать повышению эффективности работы всей команды;
 - сотрудники с низкой результативностью.
- Выпишите их фамилии, напротив каждой фамилии обозначьте ваши действия для исправления или улучшения ситуации. Подумайте, кому и какая мотивация необходима для эффективной работы. Обсудите выбранные Вами способы с сотрудниками. Запросите от них обратную связь, насколько применяемые Вами инструменты мотивации соответствуют их потребностям. Скорректируйте Ваши действия.
4. Задействуйте все возможности, чтобы удерживать в организации сотрудников, обладающих необходимым потенциалом:
- определяйте, что важно для каждого сотрудника в построении рабочего процесса, выявляйте его интересы и потребности.
 - проводите с сотрудниками личные беседы, направленные на выявление особенностей их мотивации;
 - делайте выводы по результатам наблюдений за деятельностью сотрудников;
 - консультируйтесь со специалистами ЦКД ИДПО, кадровых служб или профессиональными психологами для получения более полной информации о мотивирующих факторах.
 - прорабатывайте пути карьерного роста и профессионального развития сотрудников. Это создаст у них четкое представление о профессиональном будущем, мобилизует силы и энергию в нужном направлении.
 - развивайте сотрудников, создавая условия для наиболее полного раскрытия их потенциала. *Подробнее смотрите развивающие действия для индикатора компетенции «Развивает потенциал команды» в компетенции «Лидерство в команде».*
5. Вспомните, какие методы мотивации применяли к Вам Ваши руководители. В каких случаях вы чувствовали себя мотивированным / демотивированным. Учитывайте данную информацию во всех ситуациях управления коллективом.
6. Регулярно проявляйте интерес к тому, как работает подчиненным, что, по их мнению, следует улучшить в работе подразделения. Используйте формальные совещания или неформальные встречи для вовлечения работников в обсуждение того, что им необходимо, чтобы улучшить свою работу.
7. Находите возможности для похвалы или поощрения ваших подчиненных. Выпишите примеры, когда вам удалось похвалить/поощрить работников за неделю. Подумайте, как ваша похвала повлияла на общий настрой работника.
8. Выпишите те случаи, когда вы не использовали представившуюся для похвалы или поощрения возможность. Подумайте, почему вы не

использовали эти моменты. Сделайте вывод для вашей дальнейшей работы.

9. Проанализируйте объективно свои взгляды на подчиненных. Рассмотрите каждого человека и кратко опишите его/ее вклад в команду/отдел, основываясь на деятельности, отношениях, возможном потенциале и взаимоотношениях с окружающими. Используйте данную информацию для поощрений и поддержки мотивации сотрудника.
10. Поговорите с перспективными работниками в своей команде, чтобы выяснить их стремления в дальнейшем развитии. Учитывайте эту информацию при планировании кадровых перемещений в Вашем подразделении. Не пытайтесь принуждать перспективных сотрудников идти по такому пути развития карьеры, в котором они не заинтересованы. Также не давайте ложных обещаний, будьте откровенны, обсуждая возможности их развития в Вашем подразделении.
11. Применяйте творческие системы поощрения сотрудников. Обращайте внимание на то, чтобы поощрение было напрямую связано с достигнутыми результатами и не было надолго отсрочено от достижения:
 - Объявляйте о достижениях сотрудников на мероприятиях, проводимых в масштабе Компании;
 - Побуждайте сотрудников выступать в качестве консультантов и наставников для других людей;
 - Отмечайте достижения (в том числе и общекомандные) в личных делах сотрудников;
 - Пишите сотрудникам личные сообщения с благодарностью за достижения. Доводите до их сведения поступающую положительную обратную связь извне (например, благодарности клиентов, коллег из смежных подразделений и т.п.).
 - Предоставляйте сотрудникам большие полномочия и свободу в принятии решений;
 - Регулярно предоставляйте положительную обратную связь, признавая достижения сотрудников.
12. Если Вы участвуете в найме персонала, удостоверьтесь, что Вы знакомы с работой, на которую Вы нанимаете сотрудника, подумайте, какие конкретные навыки, личностные качества, мотивационные факторы и опыт необходимы для её эффективного выполнения. Обратите особое внимание на то, насколько Ваше предложение о работе отвечает мотивации кандидата.

Специальные задания:

Правильно определить мотивы другого человека нам может мешать наше представление о том, что для него важны те же мотиваторы, что и для нас. Проведите полную диагностику мотивации Вашей команды. Для этого:

1. Подумайте, что может мотивировать Ваших сотрудников и зафиксируйте Ваше видение.
2. Организуйте и проведите в своем подразделении диагностику мотивации, используя мотивационные опросники (например, Герчикова) или модель вопросов

«START» (подробнее с моделью вопросов «START» Вы можете ознакомиться в статьях Натальи Лебедевой: «Мотивационный пазл. Что сегодня заставляет работать с полной отдачей?» и «Мотивационный пазл. Часть 2»). Если у Вас уже есть результаты оценки на Ваших сотрудников, проводимой ЦКД ИДПО, изучите разделы отчетов, описывающие мотивационные факторы каждого сотрудника.

3. Проанализируйте полученные результаты. Сравните Ваше видение мотивов с результатами проведенной диагностики. Если есть существенная разница, подумайте, с чем это может быть связано. Обсудите полученные результаты со своими сотрудниками, скорректируйте их при необходимости.

4. Подумайте, каким образом Вы могли бы изменить ситуацию в своем подразделении. Спланируйте программу мероприятий по мотивации персонала, обсудите их со своим руководителем. По итогам реализации программы проведите повторную диагностику и сравните полученные результаты с изначальными. Проанализируйте, насколько изменилась работа в Вашем подразделении: повысился ли уровень удовлетворенности коллектива работой, возросли ли общее качество и результативность работы Вашего подразделения? Что этому поспособствовало, а что помешало? Учтите полученные результаты в дальнейшей деятельности с коллективом.

Обратная связь:

1. Запросите обратную связь от подчиненных по тому, насколько Вы эффективны в их мотивации: Когда и в каких ситуациях они бывают больше замотивированы/ демотивированы? Почему? Соответствуют ли инструменты мотивации, которые Вы используете, их потребностям и интересам? Чего им не хватает для более эффективной работы? Достаточно ли они получают от Вас похвалы по итогам выполнения работы? Проанализируйте и подумайте, каким образом Вы могли бы изменить ситуацию. Скорректируйте свое поведение.
2. Регулярно запрашивайте обратную связь у Вашего руководителя, руководителей и коллег из других подразделений, руководителей кадровых служб: Всегда ли Вам удается замотивировать людей на достижение поставленных целей? Всегда ли Вам удается удерживать ключевых сотрудников в команде? По результатам обратной связи скорректируйте своё поведение.

Работа с наставником/коучем:

Попросите Вашего руководителя или более опытного коллегу стать Вашим наставником по развитию. Проведите совместно с наставником анализ внутренних условий и среды, которые сложились в коллективе. Способен ли сложившийся климат способствовать высокой мотивации на работу в вашем подразделении/ организации. Проанализируйте ситуацию с разных сторон: как ставятся цели, насколько эффективна система вознаграждений, какова культура общения и традиции, есть ли у сотрудников возможности для творчества и самореализации, карьерного и профессионального развития, каковы условия труда и др. Подумайте, что и как можно улучшить. Составьте план мероприятий и реализуйте его. Обсудите результаты со своим наставником.

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Светлана Иванова «Развитие потенциала сотрудников».
2. Беверли Кей, Джулия Джулиони «Помогите им вырасти или смотрите как они уходят»
3. Кеннет Клок и Джоан Голдсмит «Пора проснуться. Эффективные методы раскрытия потенциала сотрудников»
4. Джеффри Лайкер и Дэвид Майер «Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение в стиле DAO TOYOTA»
5. Сборник статей Harvard Business Review «Делай как я! Руководитель как играющий тренер» (Гарвардская Школа Бизнеса)
6. Эрик Шмидт, Джонатан Розенберг, Алан Игл «Как работает GOOGLE»

Статьи:

1. «Матрица навыков» (ссылка на статью: [Матрица навыков | Блог 4brain](#))
2. «Инструкция: как вырастить из подчиненных успешных руководителей» (ссылка на статью: [Инструкция: как вырастить из подчиненных успешных руководителей | Rusbases \(rb.ru\)](#))

Обучающее видео:

1. Роман Шкут «Создание эко-системы в компании» (ссылка на видео: <https://www.youtube.com/watch?v=Ke946gTc0VY&t>)
2. Дмитрий Закс «Развивающая беседа как инструмент руководителя» (ссылка на видео: <https://www.youtube.com/watch?v=vdrLTRixDIE&t>)

Обучение на опыте других:

Найдите в своей организации руководителей, которые уделяют много внимания вопросам развития подчиненных. Выясните: какими способами они определяют потенциал своих сотрудников? какие методы применяют для их развития? Зафиксируйте наиболее эффективные приемы и примените их в развитии своих подчиненных.

Развитие на рабочем месте:

1. Проведите диагностику своего подразделения: какие цели и задачи стоят перед Вашей командой в перспективе 2 – 5 лет, какими профессиональными знаниями, умениями и навыками обладают и должны обладать Ваши

- подчиненные для успешной работы и решения будущих задач, какие личностные качества и компетенции им для этого необходимы. Оцените уровень развития каждого сотрудника (**для оценки уровня развития компетенций сотрудников воспользуйтесь результатами их оценки в ЦКД ИДПО, если такая оценка проводилась**). Подумайте, каких знаний, умений, навыков и компетенций не хватает Вашей команде в настоящий момент для более успешного выполнения задач. Составьте матрицу развития своей команды и разработайте стратегический план развития Вашего подразделения. Обсудите план со своим руководителем и командой, реализуйте его.
2. Оцените возможности, которые Ваша организация сможет предоставить сотрудникам через 1 год или 2 года с точки зрения их профессионального и карьерного роста. Составьте общую картину того, кому из Ваших подчинённых необходим профессиональный или карьерный рост. Обсудите этот вопрос с Вашими подчиненными и руководителем.
 3. Поощряйте людей в Вашей команде брать ответственность за свое собственное развитие. Удостоверьтесь, что они чувствуют, что могут обсуждать с Вами свои потребности развития и предложения. По итогам обсуждения дополните матрицу по развитию сотрудников Вашего подразделения. Регулярно отслеживайте их обучение и прогресс в развитии.
 4. Изучайте и тренируйте различные техники развития подчиненных. Регулярно применяйте их с учетом потребностей в развитии Ваших подчиненных (развивающая обратная связь, развивающие задачи, наставничество, коучинг, проектная деятельность, вовлечение в принятие решений, генерация идей и пр.).
 5. Организуйте регулярный обмен полученными знаниями и опытом в своем подразделении/учреждении:
 - Поощряйте предложения и сообщения о «новинках» в Вашей профессиональной области у своих сотрудников.
 - После посещения программ обучения, прохождения дистанционных курсов или вебинаров по темам, которые могут быть полезны в работе, рассказывайте коллегам и подчиненным о новых схемах, способах и инструментах, которые позволят более качественно организовать работу в подразделении, наращивать эффективность и достигать результата.
 - Введите ежемесячную практику обсуждения ориентиров и приоритетов команды на развитие компетенций.
 - Организуйте создание наглядных материалов, способствующих росту профессиональной экспертизы команды, распространите материалы, обсудите их с сотрудниками, контролируйте применение техник в ежедневной практике.
 - Регулярно пересылайте своим сотрудникам и коллегам материалы о последних исследованиях, новинках, лучших практиках в Вашей профессиональной области, приглашайте сотрудников к обсуждению материала и вариантов использования изучаемого опыта в своей работе.

- Ежедневно проводите краткие собрания (5–15 минут) с сотрудниками, обсуждайте новинки, лучшие практики. Ориентируйте сотрудников на поиск лучших практик по своим направлениям деятельности на уровне других подразделений, учреждений и организаций.
 - Создавайте в своем подразделении внутренние ресурсы для накопления корпоративных знаний и лучших практик, сформируйте привычку у своих подчиненных ежедневно планировать время для развития компетенций и изучения лучших практик.
6. Мотивируйте сотрудников к развитию:
 - показывайте преимущества овладения новыми знаниями, умениями и навыками;
 - создавайте такие условия, в которых сотрудники могли бы применять полученные знания и навыки на практике;
 - поощряйте Ваших сотрудников за достижения в развитии (например, назначениями, расширением полномочий, внешним обучением и т.д.).
 7. Проведите с сотрудниками ряд сессий по развитию. Транслируйте подчиненным важность формирования и поддержания культуры самообучающейся организации посредством обмена информацией и накопленными знаниями, изучения прошлого опыта и чужих знаний, экспериментов с новыми подходами к решению задач. Совместно обсудите способы создания развивающей среды в Вашем подразделении (наставничество, обмен опытом, семинары, мастер классы, сообщества по интересам, совместная работа над проектами и пр.). Договоритесь об использовании данных способов. Составьте план действий по развитию команды и внедрите его.
 8. Создайте тематические сообщества / клубы. В рамках сообщества/ клуба предлагайте инициативы по развитию компетенций, профессиональных знаний и навыков, улучшению качества выполнения рабочих задач, обменивайтесь опытом и идеями, предлагайте идеи по улучшению процессов в подразделении.
 9. Поговорите с перспективными работниками в своей команде, чтобы выяснить их стремления в дальнейшем развитии. Помогите им составить планы индивидуального развития, используя данный ГАЙД (определите компетенции для развития, поставьте цели, выберите подходящие развивающие действия). Регулярно отслеживайте развитие подчиненных. Учитывайте эту информацию при планировании ротаций и кадровых перемещений в Вашем подразделении.
 10. Проанализируйте предлагаемые ИДПО и другими учебными организациями программы профессионального обучения и развития компетенций. Обсудите их с Вашими подчиненными и выберите наиболее актуальные для развития. По итогам обучения сотрудников проведите обсуждение полученной информации в коллективе. Оцените эффективность их развития.
 11. Возьмите на себя роль наставника. Предлагайте сотрудникам помощь, советы и поддержку в решении новых для них задач. Помните о том, что наставничество – постоянный процесс, успех которого зависит как от

мотивации обучающего и обучаемого, так и от создания подходящих условий:

- Развивайте партнерские отношения с обучаемыми. Доверяя, сотрудники будут больше прислушиваться к Вам и поступать согласно Вашим рекомендациям;
 - Работайте один на один с обучаемым. Наставничество является персональной формой развития;
 - Вовлекайте обучаемого в процесс саморазвития. Выстраивайте и поддерживайте у него соответствующую мотивацию. Вы не можете постоянно находиться рядом с сотрудником. Научите его извлекать уроки из собственного опыта, самостоятельно получать от окружающих обратную связь и полезную для развития информацию;
 - Определяйте препятствия, мешающие поступательному развитию сотрудника и помогайте их преодолевать. Показывайте пути получения нового опыта, которые Ваш сотрудник не смог бы открыть без Вас.
12. Контролируйте процесс развития своей команды и при необходимости корректируйте планы развития. Обращайте внимание как на итоговые, так и на промежуточные результаты:
- Регулярно (не реже раза в месяц) проводите мониторинг результатов развития Ваших подчиненных. Отслеживайте выполнение намеченных действий, ориентируясь на сроки, указанные в программах и планах их развития. Если реализация каких-то действий по объективным причинам невозможна, продумывайте другие варианты действий.
 - Обращайте внимание на происходящие изменения в развитии навыков сотрудников, оценивайте прогресс. Предоставляйте регулярную обратную связь сотрудникам, подкрепляя положительные изменения и отмечая неудачи.
 - По завершении срока реализации плана развития сравните достигнутые результаты с первоначальным планом. Обсудите результаты развития со своими подчиненными. Посмотрите, есть ли существенные расхождения, проанализируйте их причины и учтите это при составлении новых планов развития.

Специальные задания:

1. Возьмите на себя роль наставника для подчиненного, который нуждается в развитии компетенций. Подумайте в развитии каких конкретно компетенций согласно Модели компетенций ДТСЗН города Москвы Вы могли бы ему помочь. Составьте вместе с подчиненным индивидуальный план развития, используя данный Гайд развивающих действий. Оказывайте необходимое содействие Вашему подчиненному в процессе выполнения им мероприятий по развитию, давайте обратную связь после каждой встречи с ним, отслеживайте прогресс в развитии навыков Вашего подчиненного.
2. Иницируйте прохождение оценки Вашими сотрудниками в ЦКД ИДПО для получения достоверной информации об их способностях, личностных качествах, мотивации и компетенциях. По результатам проведенной оценки составьте план развития и обучения своей команды.

Обратная связь:

1. Запросите обратную связь от подчиненных по тому, насколько Вы эффективны в их развитии: всегда ли Вы создаете необходимые условия для их развития, достаточно ли возможностей предоставляете, чего им хватает/не хватает, чтобы эффективно развиваться? Проанализируйте и подумайте, каким образом Вы могли бы изменить ситуацию. Скорректируйте свое поведение.
2. Запросите у смежных подразделений обратную связь по работе своих подчиненных. Постарайтесь выявить положительные примеры взаимодействия, а также области для совершенствования. Обсудите успешные примеры взаимодействия и конфликтные ситуации с другими подразделениями со своими сотрудниками. Совместно разработайте план развития и при возможности выступите в качестве наставника для тех работников, которым требуются улучшения. Регулярно отслеживайте их прогресс и предоставляйте обратную связь.

Работа с наставником/коучем:

Выберите себе опытного коллегу-наставника, к которому Вы могли бы регулярно обращаться за советами и помощью в вопросах развития сотрудников. Обсудите с ним стратегию развития Вашей команды. Проведите совместно с наставником анализ внутренних условий и среды, которые сложились в организации. Способствуют ли организационные условия развитию Ваших подчиненных? Какие могут быть трудности и препятствия? Подумайте какие способы развития Вы могли бы применить к своим подчиненным. Составьте план развития команды и обсудите его со своим наставником.

КОМПЕТЕНЦИЯ «ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ»

Описание уровней развития компетенции «ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ»

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ ОПЫТА	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	УРОВЕНЬ ОСВОЕНИЯ	УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ
Подробно планирует работу, реалистично оценивает сроки и ресурсы	Вырабатывает долгосрочные и стратегические планы. Задаёт систему ключевых приоритетов, которые помогают руководителям направлений планировать работу.	Строит целостные, согласованные планы для учреждения, структурированные по действиям, срокам, ресурсам, исполнителям и т.д. Рассчитывает ресурсы всех видов по всем этапам выполняемых работ. Учитывает многообразные факторы, которые могут повлиять на достижение поставленных целей. Предусматривает альтернативные мероприятия в случае возникновения затруднений. Выделяет ресурсы на непредвиденные обстоятельства.	Эффективно планирует собственную деятельность и деятельность своего направления. Чётко расставляет приоритеты в своей работе и работе команды. Разбивает цели на согласованные конкретные задачи, планирует необходимые ресурсы, указывает реалистичные сроки.	Проявляет организованность при выполнении работ, хорошо управляет своим рабочим временем, следует процедурам и спущенным сверху планам, внимателен к деталям.	Строит работу, отталкиваясь от текущей ситуации и проблем, без предварительного плана. Не выделяет приоритетов. Не просчитывает необходимое время и ресурсы заранее.
Управляет исполнением задач, грамотно делегирует поручения	Создаёт систему, при которой каждый руководитель чётко понимает стоящие перед его учреждением задачи, их приоритетность, способы достижения, критерии оценки качества.	Делегирует задачи подчинённым, всесторонне учитывая мотивацию, сильные стороны и области для развития сотрудников. Делегируя задачи, наделяет полномочиями сотрудников для наиболее полной реализации их профессионального потенциала. Чётко ставит сложные, многоуровневые задачи, добивается их полного понимания подчинёнными.	При распределении задач соотносит индивидуальные особенности исполнителей со степенью важности и сложности задач. Уверенно делегирует основную часть задач подчинённым. Предоставляет самостоятельность при выполнении знакомых задач. Ясно формулирует малознакомые по опыту задачи, соблюдая все этапы: контекст задачи, образ ее результата, критерии его оценки, сроки промежуточные и итоговые, запрашивает понимание.	Распределяет поручения сотрудникам с учетом сложившейся практики, опираясь на их экспертный уровень, профессиональный опыт и занятость. В общем виде формулирует суть задачи для подчинённых, упускает ряд этапов. Не уточняет понимание задачи сотрудником. В процессе делегирования задач проявляет склонность излишне перегружать себя или подчинённых.	Задаёт подчинённому общее направление деятельности, не разъясняя что и как нужно делать. Неверно делегирует задачи: перекладывает на подчинённых те задачи, с которыми они не способны справиться или которые делегировать нельзя или берет на себя выполнение всех задач.

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ ОПЫТА	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	УРОВЕНЬ ОСВОЕНИЯ	УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ
Контролирует и корректирует ход реализации запланированного	Контролирует и координирует работу многих цепочек исполнителей. Транслирует руководителям подведомственных учреждений необходимость внедрять современные технологии и инструменты для повышения эффективности контроля исполнения стоящих перед учреждениями задач.	Создает систему контроля по ключевым показателям эффективности, позволяющую быстро обнаружить сбои и вносить коррективы в работу учреждения.	Последовательно осуществляет контроль промежуточных и конечных результатов по заранее заданным критериям. Замечает отклонения и оперативно вносит коррективы.	Контролирует качество и сроки исполнения поставленных задач по итогам выполнения работы.	Не контролирует работу подчиненных. Принимает некачественно сделанную работу.
Предоставляет обратную связь	Привлекает руководителей к оценке работы своих учреждений, проблематизирует. Стимулирует развитие культуры предоставления обратной связи в курируемых учреждениях.	Дает понятную, развернутую оценку эффективности работы подчиненных. Вовлекает сотрудников в обсуждение их ошибок и достижений, карьерных планов, потребностей в развитии.	В обратной связи отмечает как успехи, так и неудачи исполнителей. Создает доброжелательную атмосферу во время обратной связи, находится в диалоге, в том числе и с негативно настроенными сотрудниками. Стремится улучшить работу исполнителей в целом, а не просто добиться результата при решении конкретной задачи.	При обсуждении с исполнителями результатов работы нарушает баланс критики и похвалы, делая перекос в одну из сторон. Монологичен во время обратной связи. Столкнувшись с возражениями со стороны подчиненного, допускает негативные и неконструктивные суждения.	Не видит необходимости в предоставлении обратной связи, либо ограничивается обсуждением недоработок и ошибок подчиненного, не объясняя, как их избежать в дальнейшем. Легко теряет спокойствие, повышает голос, раздражается.

Компетенция: ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

Индикатор: Подробно планирует работу, реалистично оценивает сроки и ресурсы

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Л. Зайверт “Ваше время в Ваших руках”
2. Глеб Архангельский “Формула времени”, “Корпоративный тайм-менеджмент”
3. Б. Трейси «Тайм-менеджмент по Брайану Трейси»
4. Алек Маккензи, Пэт Никерсон "Ловушка времени"
5. Д. Тайлер «Управление временем и рабочей нагрузкой»
6. Дж. Харрингтон «Совершенство управления ресурсами»

Дополнительно:

РМВОК (свод знаний по управлению проектами)

Обучающее видео:

1. Учебный фильм “Легко ли быть менеджером?”:
Часть 1: [Легко ли быть менеджером 1 ТренингМедиа](#)
Часть 2: [Легко ли быть менеджером 2 ТренингМедиа](#)
2. Мария Долинова «Тайм-менеджмент в университете» (серия видео на youtube.com)
3. Глеб Архангельский «Тайм-менеджмент» (серия видео на youtube.com)
4. Брайан Трейси “Тайм-менеджмент”
(https://www.youtube.com/watch?v=r6Lvc_HyWCI)

Полезные ссылки на учебные ресурсы:

«Основные навыки менеджмента» <https://talentedme.ru/learning/course/course22/index>

Тренинги и дистанционные курсы ИДПО:

Программа повышения квалификации «**Управленческий цикл. Основы управления**» (очный формат – 16 часов). Для записи на данную программу Вам необходимо обратиться к своему непосредственному руководителю.

В процессе обучения выделяйте полезные для себя идеи, приемы, активно участвуйте в выполнении практических заданий, чтобы отрабатывать необходимые навыки, задавайте вопросы тренеру с целью прояснения информации. После обучения используйте изученные инструменты и техники на практике.

Обучение на опыте других:

Проинтервьюируйте коллег, которые эффективно планируют свою деятельность и деятельность своих подчиненных о том, каким образом они организуют и планируют работу, насколько подробные планы-графики составляют, как они

определяют последовательность выполнения тех или иных этапов, на основании чего делают вывод о том, какие процессы могут идти параллельно, а какие – последовательно, как оценивает сроки и ресурсы, какие подходы они применяют для составления реалистичных планов-графиков. Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.

Развитие на рабочем месте:

1. Проанализируйте цели подразделения, которым Вы руководите и составленный Вами план по их достижению – на какой срок Вы обычно планируете свою работу, работу подразделения, что Вы стараетесь учесть в своих планах, как Вы определяете, какие ресурсы и в каком объеме Вам понадобятся, как и с какой регулярностью Вы информируете людей, задействованных в реализации, об актуальном положении дел? После этого обсудите план со своим руководителем и проанализируйте, насколько он подробный и реалистичный, что Вам удалось учесть, а что не удалось.

2. Планируя деятельность, ориентируйтесь на конкретные цели. Формулируйте цели, руководствуясь критериями SMART. Цели должны быть Specific – Конкретные; Measurable – Измеримые; Attainable – Достижимые; Relevant – Релевантные; Time-bound – Определены по времени.

3. Проводите структурную декомпозицию сложных целей/проектов, последовательно разбивая их на этапы и далее – на конкретные небольшие задачи-операции:

- Письменно составляйте несколько уровней детализации плана в иерархической последовательности. Располагайте на верхнем уровне наиболее крупные задачи, после чего разбивайте каждую из них на подзадачи (таких уровней может быть от 8 до 14). Это позволит Вам понять весь необходимый объем работ.
- Разбивайте крупные задачи на конкретные действия, которые необходимо предпринять, соблюдая логическую последовательность их выполнения (от начала к завершению).
- Определяйте людей или функциональные подразделения, способные обеспечить достижение стоящей перед Вами цели. Разбивайте цель на отдельные задачи и распределяйте их между функциональными подразделениями, ориентируясь на существующую структуру учреждения.

4. Создавайте планы-графики в удобном для Вас виде (например, в формате диаграммы Ганта или электронного календаря), обозначая в них работы на каждый день. Это позволит Вам контролировать процесс реализации запланированных действий и вносить своевременные коррективы.

- Учитывайте, что длительность той или иной работы в графике не должна превышать 1,5 месяца. Если работа требует большего времени, разбейте ее на несколько простых и коротких задач.
- При создании графика располагайте задачи от более общих к частным.
- Определяйте задачи, которые могут идти параллельно друг с другом (выполняться в одни и те же сроки), и отмечайте их в своем графике.
- Отражайте в графике все работы и процессы, которые Вам необходимо контролировать, отмечайте промежуточные точки контроля.

5. Выполняйте действия, которые помогут Вам оценить реалистичность сроков, ресурсного обеспечения, финансовую реализуемость и организовать прозрачные для контроля, согласованные мероприятия:
 - 5.1. Рассчитывайте наиболее ранние и наиболее поздние сроки начала и окончания всех работ, которые необходимо выполнить на пути к достижению цели. Это поможет Вам определять наиболее реалистичные сроки реализации планов.
 - определяйте критические (максимальные) по времени пути достижения целей; в «критический путь» войдут такие работы, для которых не будет резервов времени между наиболее ранним сроком их начала и наиболее поздним сроком окончания.
 - определяйте и фиксируйте на графиках временные резервы по остальным работам. Это поможет Вам в ситуациях, когда план необходимо будет пересмотреть, скорректировать
 - 5.2. Установите в своих планах связи между работами.
 - обязательные связи – такие работы/операции, без которых невозможно осуществление последующих операций или предыдущие работы теряют смысл. Эти связи станут основой Вашего плана.
 - Желательные связи – работы/операции, которые смогут позитивно повлиять на показатели последующих действий.
 - ресурсные связи – когда в процессе работы высвобождается или создается ресурс для других работ.
 - формальные, регламентирующие связи – действия между двумя работами/операциями, позволяющие перейти к следующим операциям.
 - 5.3. Анализируйте физическую (ресурсную) реализуемость плана. Для этого учитывайте ограниченность наличных или доступных ресурсов на каждом этапе плана, обеспечивайте положительный баланс денежных средств.
6. Перед тем как окончательно согласовать план и приступить к его реализации, перепроверьте следующие моменты:
 - действительно ли Вы располагаете всеми необходимыми ресурсами;
 - достаточно ли у Вас знаний и опыта для того, чтобы привести планы в исполнение.

Оперативное планирование

7. Составляйте краткосрочные планы (на год). Для этого прописывайте оперативные календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), в которых будут конкретизированы цели и задачи, поставленные в долгосрочных и среднесрочных планах. Это позволит:
 - обеспечить оптимальный ход производственных процессов;
 - рационально использовать материальные и трудовые ресурсы;
 - обеспечивать полное и своевременное выполнение плановых заданий;
 - поддерживать необходимый ритм работы.
8. Создавайте оперативные планы в письменном или электронном виде (например, MS Project, Outlook).
- 8.1. Следуйте в ежедневных планах принципу разделения задач на два вида:
 - «жесткие» задачи – привязанные к конкретному времени (например, провести презентацию в 12:00);

– «гибкие» задачи, не привязанные к конкретным срокам или времени решения (например, подготовить материалы для проведения презентации).

8.2. Придерживайтесь следующего алгоритма планирования:

- отмечайте в своем плане «жесткие» задачи;
- составьте полный список «гибких» задач, выполнение которых можно перенести на другой день;
- выделите среди них 2-3 наиболее приоритетные задачи;
- заполняйте время между «жесткими» задачами в Вашем плане «гибкими» задачами, начиная с приоритетных.

Стратегическое планирование

9. Продумывайте и составляйте планы на среднесрочную перспективу (5 лет). Формулируйте в них основные цели и задачи на установленный период: стратегию организации в целом и каждого направления в отдельности.

10. Разрабатывайте долгосрочные планы на перспективу 10-15 лет:

- 10.1. Продумывайте возможные направления и результаты деятельности организации в перспективе, а также требуемые для их достижения ресурсы и организационные меры. Для этого анализируйте:
 - экономические, социальные, экологические и научно-технические тенденции;
 - основные проблемы развития организации;
 - направления изменений в соответствующих областях, оценивайте их в будущем, продумывайте возможные экономические проблемы;
 - возможные альтернативы развития в перспективе.
- 10.2. Собирайте и накапливайте информацию, необходимую для всестороннего обоснования принятия оптимальных плановых решений.
- 10.3. Продумывайте глобальные цели развития организации с учетом неконтролируемых факторов внешней среды: политических событий, инфляции, безработицы, нарушений торгового баланса, изменений кредитных ставок и т.п. Для этого Вы можете воспользоваться специализированными методами стратегического анализа ситуации, например, SWOT, STEP, PESTLE и т.д.
- 10.4. В долгосрочных планах прописывайте качественные характеристики, на которые будет ориентироваться организация. Это связано с тем, что оценка перспектив в условиях стихийного развития рынка неопределенна, и невозможно прогнозировать четкие количественные показатели.

Расстановка приоритетов

11. Применяйте специализированные методы планирования, которые помогут Вам концентрироваться на наиболее важных вопросах, не отвлекаясь на менее значимые дела.

11.1. Применяйте специальные методики, позволяющие оценить приоритетность задач. Например:

- матрица Эйзенхауэра: помещайте каждую из задач, которую Вам предстоит выполнить, в одну из 4-х групп: А – важное и срочное; В – важное, но не срочное; С – срочное, но не важное; D – не срочное и не важное.
- принцип Парето: 20% усилий дают 80% от результата, а остальные 80% усилий дают только 20% от результата. Перед тем как определить

приоритетность задачи, анализируйте, та ли это задача из 20%, которая приведет к достижению 80% результата.

- 11.2. Составляйте списки текущих дел и задач, обозначая приоритеты при помощи удобной для Вас системы кодировки (это может быть цвет, шрифт, знак и др., обозначающий статус важности/срочности). Это позволит Вам визуально отличать дела с различными критическими сроками исполнения или разной степенью важности.
- 11.3. Используйте программное обеспечение, позволяющее визуализировать перечень дел и облегчающее работу с ними (например, когда в Outlook Вы присваиваете задаче высокую важность, она отображается в списке дел другим шрифтом и цветом, что привлекает к ней внимание).
12. Уточняйте и перепроверяйте степень приоритетности задач в зависимости от текущей ситуации:
 - Обсуждайте с коллегами и руководителями значимость задач в процессе встреч и совещаний. Это позволит Вам уточнить приоритеты и скорректировать Ваши планы действий.
 - Отслеживайте выполнение работ. После выполнения важной задачи и перед тем, как перейти к реализации следующей, проверьте, сохранились ли приоритеты.

Планирование ресурсов

13. Выясните заранее, какие существующие ресурсные ограничения способны затруднить реализацию Вашего плана (например, временные, человеческие, финансовые и т.д.), для того чтобы свести к минимуму задержку выполнения работ и по возможности перераспределить имеющиеся ресурсы таким образом, чтобы не пострадало качество результата:
 - Запрашивайте у Ваших сотрудников, какой информации им не хватает для оптимального выполнения работы, и помогайте им получать необходимые сведения.
 - Используйте технические средства для организации информационного обмена в коллективе (подготовка регулярных рассылок, интерактивная информационная база и т.п.).
14. Обозначайте в плане, какие ресурсы Вам понадобятся, для того чтобы достичь цели на каждом из этапов работ: временные, человеческие, финансовые, какое понадобится оборудование, расходные и информационно-методические материалы и т.д. Используйте для этого технические средства, например, MS Project.
15. Стройте графики распределения по таким ресурсам, потребность в которых актуальна на нескольких или на всех этапах работ. Это поможет Вам соотносить потребности с реальным положением дел. Так, с помощью графика Вы, например, сможете отследить, когда потребность в ресурсе превышает лимит, а также отследить, для каких работ и в какое время будет необходим тот или иной ресурс. Для каждого вида ресурсов прописывайте свой график. Так, по оси X отмечайте единицу измерения ресурса, а на оси Y – временные промежутки, связанные с последовательностью выполнения работ. Выясните, в каком объеме Вы можете получить те или иные ресурсы. Устанавливайте такие работы, одновременное выполнение которых невозможно вследствие ресурсных ограничений.

16. Предусматривайте возможности нехватки ресурсов:

- 16.1. Продумывайте резервные варианты планов на тот случай, если фактическое наличие ресурсов будет существенно ниже запланированных;
- 16.2. На этапе утверждения планов пробуйте закладывать на 10-20% больше необходимого, для того чтобы получить нужное количество ресурсов.
- 16.3. Учитывайте, что в процессе реализации планов не все ресурсы могут оказаться доступными. Оперативно предпринимайте действия, позволяющие минимизировать потери:
 - Выясняйте точные (гарантированные) сроки, когда Вам смогут предоставить необходимые ресурсы;
 - Продумывайте, чем можно заменить тот или иной ресурс;
 - Подвергайте корректировке план, по которому Вы работали;
 - Своевременно предупреждайте клиентов и людей, вовлеченных в реализацию планов о создавшейся ситуации. Информировать руководство и персонал о Ваших «резервных» планах.

Специальные задания:

1. Ставьте долгосрочные цели (на 5-10 лет) для Вашей личной/семейной жизни. Продумывайте и детализируйте пути их достижения, создавая для этого краткосрочные (1-2 месяца) и среднесрочные (1-2 года) планы. Выделяйте основные промежуточные точки контроля, которые позволят Вам сверять реальные продвижения с запланированным путем достижения целей.
2. Возьмите на себя роль координатора, руководителя кроссфункциональных проектов, для того чтобы усовершенствовать свои навыки работы с многофакторными комплексными проектами, с большим количеством запараллеленных задач. Используйте MS Project для планирования этапов и задач проекта. Определите ключевые вехи проекта, распланируйте ресурсы. Обсудите план работы со своей командой проекта.

Обратная связь:

При организации и планировании работы запросите обратную связь от коллег с высоким уровнем развития данной компетенции и/или руководителя о том, насколько Вам удастся создавать реалистичные для исполнения планы, отражены ли в Ваших планах основные этапы реализации проекта, в достаточной ли степени они детализированы, насколько Вам удаётся осуществлять своевременную корректировку процесса реализации запланированного, соблюдать установленные сроки выполнения тех или иных задач. Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.

Работа с наставником/коучем:

Попросите коллегу/руководителя, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, стать Вашим наставником по развитию. Обсудите с ним основные проблемы, с которыми Вы сталкиваетесь при организации и планировании. В ходе беседы постарайтесь выяснить: как он определяет и распределяет ресурсы, как определяет последовательность выполнения тех или иных этапов, на основании

чего делает вывод о том, какие процессы могут идти параллельно, а какие последовательно, какие методы применяет для составления реалистичных планов-графиков, как часто прибегает к корректировке плана, по какой причине, что делает в случае невыполнения целей. Используйте в работе те приёмы, которые вы сочли наиболее эффективными и полезными. Ведите список того, на что ваш наставник обращает внимание в процессе организации и планирования, скорректируйте свои действия.

Компетенция: ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

Индикатор: Управляет исполнением задач, грамотно делегирует поручения

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Зайверт Л. "Ваше время в Ваших руках"
2. Брайан Трейси «Делегирование и управление»
3. Павел Безручко «Практики регулярного менеджмента»
4. Кеннет Бланшар "Одноминутный менеджер и ситуационное руководство"

Статьи:

1. Татьяна Кузнецова «Целеполагание по правилам» (https://www.cfin.ru/management/people/definition_of_objectives.shtml)
2. Елена Скриптунова «Управление по целям» (http://aximaconsult.ru/management_by_objectives/)
3. Наталья Лебедева "Инструкция по делегированию" (<https://ht-lab.ru/knowledge/articles/instruktsiya-po-delegirovaniyu/>)
4. «10 принципов делегирования полномочий» (<https://4brain.ru/blog/10-принципов-делегирования-полномочий/>)

Обучающее видео:

1. Учебный фильм "Легко ли быть менеджером?":
Часть 1: [Легко ли быть менеджером 1 ТренингМедиа](#)
Часть 2: [Легко ли быть менеджером 2 ТренингМедиа](#)
2. Постановка задачи подчиненному. Как правильно ставить задачи (<https://www.youtube.com/watch?v=KecHGNXPkaM>)
3. "Управление персоналом. Постановка задачи и контроль" (https://www.youtube.com/watch?v=En73_VBYp5I)
4. Мария Морозова "Делегирование полномочий" ([Делегирование полномочий. Мария Морозова. Часть 5 \(серия 10\)](#))

Полезные ссылки на учебные ресурсы:

«Делегирование: разгружаем себя, развиваем сотрудников»
<https://talentedme.ru/learning/course/course61/index>

Тренинги и дистанционные курсы ИДПО:

Программа повышения квалификации «**Управленческий цикл. Основы управления**» (очный формат – 16 часов). Для записи на данную программу Вам необходимо обратиться к своему непосредственному руководителю.

В процессе обучения выделяйте полезные для себя идеи, приемы, активно участвуйте в выполнении практических заданий, чтобы отрабатывать необходимые

навыки, задавайте вопросы тренеру с целью прояснения информации. После обучения используйте изученные инструменты и техники на практике.

Обучение на опыте других:

1. Проведите беседу с руководителем, у которого навык постановки задач развит на высоком уровне. Выясните, каким образом он ставит задачи своим подчиненным, и насколько поставленные им задачи соответствуют критериям SMART. Возьмите на вооружение лучшие примеры постановки задач.
2. Примите участие в рабочих группах/проектах/совещаниях, где Вам пришлось бы работать вместе с руководителями других подразделений. Сосредоточьтесь на том, каким образом они ставят задачи подчиненным, и насколько поставленные ими задачи соответствуют критериям SMART. Возьмите на вооружение лучшие примеры постановки задач.

Развитие на рабочем месте:

Навыки постановка задач

1. Изучите технику постановки целей по SMART (SMARTER). Цели должны быть Specific – Конкретные; Measurable – Измеримые; Attainable – Достижимые; Relevant – Релевантные; Time-bound – Определены по времени. Ставьте себе и своим подчиненным цели строго в соответствии с данной методикой. Обсудите качество постановки целей и достигнутых результатов с Вашим коллективом.
2. Проведите анализ своего прошлого опыта в области постановки задач. Оцените, насколько поставленные Вами задачи соответствовали критериям SMART. Всегда ли Вам удавалось достичь планируемого результата и почему? Что помогло/помешало? Подумайте, что бы Вы могли изменить/улучшить в своей работе. Учитывайте результаты проведенного анализа каждый раз при постановке задач в будущем.
3. Пересмотрите все свои проекты и деятельность, и в ходе обсуждения со своим руководителем/ наставником убедитесь, что все они имели в качестве итогов конкретные результаты и отвечали целям и задачам учреждения. Проверьте их на соответствие критериям SMART.
4. Рассмотрите результаты своих последних совещаний с командой. Были ли подготовлены планы действий? Были ли всем членам команды понятны их индивидуальные и общие цели? Запланируйте следующую встречу, чтобы соответствующим образом подготовиться к ней.
5. При каждой постановке задачи подчиненному ясно обозначайте условия для выполнения задачи исполнителем, четко проговаривайте правила, нормативы и ресурсы, а также установленные пределы, которые будут ограничивать возможности исполнителя. Всё это вы должны объяснять, дополняя слова точными сроками и графиками отчётности. Установите границы инициативы исполнителя. Имеется ряд уровней проявления инициативы, каждый из которых связан с конкретным спектром прав исполнителя. Эти уровни различны по степени контроля сроков и объёмам выполнения задач. Исполнитель может: ждать указаний и плана действий; узнавать, что делать; получить рекомендацию, а после этого приступить к

выполнению задания, решать задачу и сразу отчитываться о результате; выполнять задание и докладывать по плану.

Навыки делегирования

6. Внимательно рассмотрите то, как Вы управляете собственным временем. Вы можете тратить время на обычные периодически повторяющиеся задачи, которые отвлекают Вас от ваших главных целей. Для этого изучите и используйте в работе инструменты и принципы расстановки задач по приоритетам - (Матрица Эйзенхауэра, ABC -анализ и др.). Составьте список своих задач на неделю. Расставьте приоритеты с учетом одной из методик. Обязательно учитывайте при этом цели и задачи Вашего подразделения/филиала. Срочные, но не важные задачи – делегируйте своим подчиненным. Отслеживайте и контролируйте их выполнение.
7. Составьте список всех своих функций и задач. Выделите из них задачи, которые Вы можете делегировать. Напротив выделенных задач определите людей из числа своих подчиненных, которым Вы можете их делегировать. Поговорите с этими людьми и делегируйте им данные задачи. После этого проведите анализ своих функций и задач: какие задачи Вам удалось делегировать, а какие нет. Опишите причины, по которым Вы не смогли делегировать задачи. Подумайте, что Вы могли бы предпринять, чтобы исключить появление этих причин в следующий раз.
8. При делегировании задач подчиненным всегда учитывайте: их уровень квалификации, индивидуальную мотивацию, временную загрузку, обеспеченность необходимыми для выполнения задач ресурсами и полномочиями.
9. Делегируя задачи, четко определяйте цели, которые должны быть достигнуты. Посмотрите, какие человеческие ресурсы будут задействованы. Поговорите со своими подчиненными о том, правильно ли они понимают поставленные перед ними цели и задачи, обеспечены ли они соответствующими ресурсами и полномочиями для их выполнения.
10. Делегируя задачи, обращайтесь внимание, что исполнитель может использовать приём «обратного делегирования» (ситуация, когда сотрудники возвращают руководителю задачу, которую он им поручил). Проанализируйте, какие причины могут это вызывать. Подумайте, что Вы могли бы предпринять, чтобы исключить появление этих причин в следующий раз.
11. Проанализируйте, сколько, кому и каких задач Вы делегировали в прошлом или делегируете в настоящий момент. Подумайте, насколько эффективно Вы действовали: учитывали ли приоритетность задач, уровень квалификации подчиненных, их индивидуальную мотивацию, личностные особенности, временную загрузку, обеспеченность необходимыми для выполнения задач ресурсами и полномочиями, чёткость постановки задачи, получение подтверждения от подчинённых о том, что они полностью поняли, что необходимо сделать и какого результата вы от них ждёте. Подумайте, что можно было бы улучшить и скорректируйте свои действия.
12. Проанализируйте, какие внутренние барьеры или негативные убеждения мешают Вам делегировать часть Ваших задач. Подумайте, какие действия

Вы могли бы предпринять, чтобы минимизировать/исключить их влияние. Скорректируйте своё поведение.

13. Вспомните ситуации, когда Ваши руководители делегировали Вам задачи. Что Вы чувствовали? Насколько Вам были ясны и понятны задачи? Учитывался ли Ваш уровень квалификации, индивидуальная мотивация, личностные особенности и временная загрузка? Достаточно ли было ресурсов и полномочий для выполнения делегированных задач? Учитывайте данный опыт в управлении Вашими подчиненными.
14. Подумайте, какие ещё способы мотивации Вы могли бы применить в своем подразделении за достижение сложных, амбициозных задач в соответствии с установленными критериями к результату.

Специальные задания:

1. Подготовьте презентацию по ключевому функционалу и целям Вашего подразделения на год. Поставьте цели, расставьте приоритеты, распределите ресурсы по каждой цели. Попросите Вашего наставника оценить качество презентации. Проведите презентацию вашему коллективу, запросите обратную связь о том, насколько им ясны и понятны цели подразделения. Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.
2. Проведите обучение для своих подчиненных технике постановки целей по SMART (SMARTER). В ходе обучения обсудите с коллективом, насколько цели и задачи, которые они обычно ставят своим подчиненным соответствуют критериям SMART. Договоритесь, каким образом они будут использовать эту технику в своей работе.
3. Выберите одну из текущих рабочих задач Вашего подразделения и попробуйте поставить её с помощью техники SMART коллеге. Попросите его оценить Ваши действия: насколько ясна и понятна задача? Удалось ли Вам соблюсти все критерии SMART? Что можно улучшить, а что сделать по-другому? Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.
4. Если у Вас нет подчиненных, найдите возможность замещать своего руководителя во время его отсутствия в отпуске или командировке, либо возьмите на себя роль руководителя проекта. В данный период делегируйте часть своих задач коллегам. После этого проведите анализ, какие задачи Вам удалось делегировать, а какие нет. Опишите причины, по которым Вы не смогли делегировать задачи. Подумайте, что Вы могли бы предпринять, чтобы исключить появление этих причин в следующий раз.

Обратная связь:

Запросите у своих подчиненных обратную связь, насколько им ясны их цели и задачи, готовы ли они их выполнять, предоставили ли Вы достаточную информацию, ресурсы, объем полномочий для выполнения, и что Вы могли бы сделать, чтобы быть более понятным и эффективным. Выясните, какие бы ещё задачи они хотели бы выполнять самостоятельно и при выполнении каких задач им

необходима Ваша поддержка. Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.

Работа с наставником/коучем:

Попросите коллегу/руководителя, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, стать Вашим наставником по развитию. Обсудите с ним основные проблемы, с которыми Вы сталкиваетесь при постановке и делегировании задач подчиненным. В ходе беседы постарайтесь выяснить как часто он использует в своей работе делегирование функций, по какому принципу выбирает сотрудников/коллег, которым делегирует часть своих функций.

Попросите Вашего наставника присутствовать, когда Вы ставите и делегируете Ваши задачи подчиненным. Попросите его оценить Ваши действия: Насколько была ясна и понятна задача? Учли ли Вы уровень квалификации, индивидуальную мотивацию, личностные особенности и временную загрузку работников? Предоставили ли вы достаточную информацию, ресурсы, объем полномочий для выполнения данной задачи? Что можно улучшить, а что сделать по-другому? Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Зайверт Л. «Ваше время в Ваших руках»
2. Павел Безручко «Практики регулярного менеджмента»
3. К. Маккей, В. Вирс «Эффективное производство. Практическое руководство по совершенствованию планирования и контроля»
4. Кен Бланшар «Одноминутный менеджер и ситуационное руководство»
5. Глеб Архангельский «Корпоративный тайм-менеджмент»

Статьи:

Лебедева Н. «Как на самом деле нужно контролировать сотрудников»
(<https://www.b-seminar.ru/article/show/77.htm>)

Обучающее видео:

1. Учебный фильм «Легко ли быть менеджером?»:
Часть 1: [Легко ли быть менеджером 1 ТренингМедиа](#)
Часть 2: [Легко ли быть менеджером 2 ТренингМедиа](#)
«Управление персоналом. Постановка задачи и контроль»
(https://www.youtube.com/watch?v=En73_VBYp5I)
2. Лилия Чакова «Контроль» (https://www.youtube.com/watch?v=U91Z5_qd-cw)
3. Мария Морозова «Управленческий контроль. Часть 4 (серия 9)»

Тренинги и дистанционные курсы ИДПО:

Программа повышения квалификации «**Управленческий цикл. Основы управления**» (очный формат – 16 часов). Для записи на данную программу Вам необходимо обратиться к своему непосредственному руководителю.

В процессе обучения выделяйте полезные для себя идеи, приемы, активно участвуйте в выполнении практических заданий, чтобы отрабатывать необходимые навыки, задавайте вопросы тренеру с целью прояснения информации. После обучения используйте изученные инструменты и техники на практике.

Обучение на опыте других:

Проинтервьюируйте руководителя, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, о том, каким образом он осуществляет координацию и контроль исполнения поставленных задач подчинённым. Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.

Развитие на рабочем месте:

1. Проведите анализ того, какие виды контроля и в каких ситуациях Вы используете чаще всего. Подумайте, каким образом Ваши личностные характеристики как руководителя влияют на эффективность контроля. Что мешает/помогает вам выбирать подходящие способы контроля. Подумайте, что Вы могли бы изменить и скорректируйте свои действия.

2. Осуществляйте контроль на разных стадиях проведения работ по достижению намеченной цели:

- Предварительный контроль (до начала работ), чтобы установить готовность к выполнению тех или иных работ. Это позволит Вам убедиться в том, что все развивается в нужном направлении.
- Текущий контроль. Регулярная проверка реализации планов по контрольным точкам, обсуждение возникающих проблем с коллегами и задействованными людьми, а также высказывание предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов или своевременно скорректировать действия.
- Заключительный контроль. Проводите его после окончания работ, обращаясь за обратной связью к руководителям и людям, задействованным в реализации планов, для того чтобы сверить характеристики запланированного и фактического результатов. Это позволит Вам получить информацию о возникших в ходе реализации проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Кроме того, это поможет оценить вклад участников и подобрать для них наиболее подходящие методы мотивации.

3. Определяйте контрольные точки на всем запланированном пути к достижению намеченного:

- Выставляйте контрольные точки на вехах Вашего плана – в тех местах, где происходят ключевые события, способные так или иначе отразиться на реализации всего плана.
- Отмечайте необходимость контроля на тех этапах Вашего плана, где сосредоточено большое количество параллельных работ.
- Расставляйте контрольные точки на таких отрезках пути достижения цели, где увеличение сроков может привести к необратимым негативным последствиям.

4. Четко обозначайте, что именно и каким способом необходимо контролировать.

В каждой контрольной точке определяйте следующие параметры:

- кто осуществляет контроль;
- кого/что необходимо контролировать;
- цель контроля, его критерии и допустимые отклонения;
- глубина контроля (например, контролируются результаты, значимые или для достижения итоговой цели, или для реализации отдельных этапов работ/отдельной операции и т.д.);
- следствие контроля – заранее продумывайте, что именно Вы сможете предпринять после осуществления контроля.

Выбирайте способы контроля в зависимости от сложности задачи и навыков исполнителей.

5. Систематически анализируйте свои планы для того, чтобы определять необходимость их корректировки. Ориентируйтесь на контрольные точки в планах:
- Определите заранее те важные внешние или внутренние изменения ситуации, на которые Вы будете ориентироваться при пересмотре планов (например, политические, кадровые или структурные изменения в организации, угроза срыва поставки необходимых ресурсов и т.д.).
 - Определите набор критериев, ориентируясь на которые Вы будете принимать решение о корректировке планов (например, приемлемые границы затрат, дефицит ресурсов, недостижение промежуточных целей и т.д.).
 - Проводите регулярный мониторинг тех внешних и внутренних факторов, которые могут отразиться на достижении намеченной цели.
 - Запрашивайте информацию у коллег и знакомых о том, как развивались и развиваются события при выполнении схожих работ. Выясните, с какими сложностями они сталкивались, и учитывайте их комментарии при корректировке планов.
 - Определяйте причины проблем, выявленных на этапах контроля, и корректируйте дальнейшие планы с учетом возникших препятствий.
 - Используйте вновь появляющиеся возможности, которые будут способствовать достижению результата, включая их в свой план.
 - Систематически корректируйте длительные по времени планы, поскольку даже самые продуманные из них устаревают (например, появляются новые технологии, изменяется политика конкурентов и т.д.).
6. Вносите своевременные коррективы в планы в тех ситуациях, когда поступают новые вводные (например, изменяются промежуточные или итоговые цели, появляется значительное расхождение между запланированными ресурсами и их фактическим наличием и т.д.).
7. Заранее продумывайте альтернативные варианты достижения намеченного для всех критических этапов запланированного пути:
- Прорабатывайте альтернативные варианты действий для случаев неблагоприятного развития ситуации. Предусматривайте возможности изменения алгоритма действий (например, сокращение отдельных этапов плана или их изменения), замены тех или иных ресурсов (например, исполнителей, сырья и т.д.) без потери качества результата.
 - Оценивайте сильные и слабые стороны каждой альтернативы и выбирайте тот вариант, который по результатам анализа будет оптимальным. Подробнее смотрите компетенцию Анализ информации и принятие решений.
 - Корректируйте планы с учетом выработанных ранее альтернатив.

Специальные задания:

1. Составьте перечень «критических точек» (этапов рабочего процесса, где эффективное выполнение работ является критически важным для эффективности направления в целом) находящихся в Вашей зоне

ответственности. Для каждой «критической точки» составьте перечень показателей, позволяющих оценить ход рабочего процесса. Определите периодичность, с которой вы будете анализировать фактические значения данных показателей, разрабатывать прогнозы развития ситуации, корректировать планы. Представьте проделанную работу своему руководителю. Попросите его оценить Ваши действия. Обсудите, что можно улучшить, а что сделать по-другому?

2. Продумайте мероприятия, которые могли бы способствовать повышению ответственности Ваших подчиненных. Обсудите это с Вашей командой. Предложите каждому работнику поделиться инструментами самоконтроля, которые он использует в своей работе. Выберет те инструменты, которые будет разделять вся команда и внедрите их в своем подразделении.

Обратная связь:

1. Регулярно запрашивайте обратную связь до получения стабильно высоких оценок и положительных отзывов у своего руководителя по следующим критериям: всегда ли эффективны те способы контроля, которые Вы применяете? Подвергаете ли Вы свои планы своевременной корректировке? Удастся ли Вам успешно скорректировать запланированные действия? Подумайте, что можно было бы улучшить и скорректируйте своё поведение.
2. Запросите у своей команды обратную связь о том, насколько им подходят используемые вами виды контроля. Не препятствуют ли неподходящие виды контроля снижению эффективности работы? Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.
3. Проведите беседу с несколькими вашими подчинёнными об инструментах контроля. Получите от них обратную связь относительно того, какие инструменты наиболее подходили к определённой задаче в вашей работе с ними. Уясните для себя, какие инструменты контроля вы ещё не использовали. Примените их в работе с сотрудниками, учитывая их индивидуальные особенности.

Работа с наставником/коучем:

1. Попросите руководителя использовать различные виды контроля в работе с вами. Убедитесь в том, что применённые виды контроля были уместны, соответствовали вашим ожиданиям, помогли вам решить задачу в установленный срок и с ожидаемым качеством. Обсудите, насколько соответствовал, применённый к вам, вид контроля со своим руководителем.
2. Обсудите с наставником/руководителем Ваши сильные стороны и ограничения в области применения видов контроля и выполнения ваших персональных задач в срок. Определите свои потребности развития в этой области. Спланируйте действия для того минимизировать ограничения и обсудите их с наставником/руководителем. Примените действия в работе.

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Павел Безручко «Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой»
2. Сергей Горбатов и Анджела Лэйн «Обратная связь в бизнесе. Честный диалог с клиентами и сотрудниками»
3. Кен Бланшар «Одноминутный менеджер за работой».
4. Ким Скотт «Радикальная прямота. Как управлять, не теряя человечности»
5. Кеннет Клок и Джоан Голдсмит «Пора проснуться. Эффективные методы раскрытия потенциала сотрудников».

Статьи:

1. Владимир Беляев «Хвалим, критикуем, корректируем – 7 важных правил» (<https://hr-portal.ru/article/hvalim-kritikuem-korrektiruem-7-vaznyh-pravil>), «Модели обратной связи с сотрудниками» (<https://hr-portal.ru.turbopages.org/turbo/hr-portal.ru/s/article/modeli-obratnoy-svyazi-s-sotrudnikami>)
2. Павел Безручко «Культура обратной связи», сборник статей HBR «Секреты маркетинга», стр. 67 (<https://cdn.vedomosti.ru/application/2019/2m/pdbkt/original-wvn.pdf>)
3. Юлия Янушко «Обратная связь: как превратить её в мощный карьерный инструмент» (<https://top-career.ru/feedback>)
4. Сергей Шарпак «Обратная связь по модели SBI» (<https://www.pmservices.ru/project-management-news/obratnaya-svyaz-po-modeli-sbi/>)
5. Елена Витчак «Испытание обратной связью» (<https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/ispytanie-obratnoj-svyazyu/>)

Обучающее видео:

1. Андрей Венедиктов «Навыки эффективной обратной связи», Часть 1-5 (серия видео на youtube.com).
2. «Обратная связь сотруднику. Как правильно предоставлять. Пошаговый алгоритм» (<https://www.youtube.com/watch?v=mcPxFxAz2t4>)
3. «Обратная связь сотруднику. Метод «последняя капля». Жесткий разбор» (<https://www.youtube.com/watch?v=AzAS4dSPI1I>)
4. «Как правильно давать обратную связь и зачем? Алгоритм обратной связи» (<https://www.youtube.com/watch?v=zD5wZBPmCpU>)
5. «Управление персоналом. Развивающая обратная связь» (<https://www.youtube.com/watch?v=PXqwPpVn1Ck>)

Тренинги и дистанционные курсы ИДПО:

Программа повышения квалификации «Управленческий цикл. Основы управления» (очный формат – 16 часов). Для записи на данную программу Вам необходимо обратиться к своему непосредственному руководителю.

В процессе обучения выделяйте полезные для себя идеи, приемы, активно участвуйте в выполнении практических заданий, чтобы отрабатывать необходимые навыки, задавайте вопросы тренеру с целью прояснения информации. После обучения используйте изученные инструменты и техники на практике.

Обучение на опыте других:

Проинтервьюируйте руководителя, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, о том, каким образом он дает обратную связь своим подчиненным и какие приемы использует для этого. Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.

Развитие на рабочем месте:

1. Проанализируйте, как часто Вы предоставляете обратную связь своим подчиненным и в каких случаях (корректирующую, поддерживающую, развивающую). Определите ситуации, когда и почему Вы были эффективны \ менее эффективны (например, когда Вам после обратной связи удалось, либо не удалось достичь необходимого изменения поведения со стороны подчиненного). Запросите обратную связь у окружающих, участвовавших в этих ситуациях. Подумайте, что бы Вы сделали по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия.
2. Изучите и используйте при взаимодействии со своими подчиненными алгоритмы обратной связи (BOFF, “бутерброд” и т.п.). По результатам проведите анализ своих действий: удалось ли Вам соблюсти алгоритм и в итоге повлиять на изменение поведения своего подчиненного. Если нет, проанализируйте причины и подумайте, что Вы могли бы предпринять, чтобы исключить их появление в дальнейшем.
3. Подготовьтесь к предоставлению обратной связи сотруднику. Продумайте для себя ответы на следующие вопросы: Чего Вы намерены добиться, предоставляя обратную связь? Что именно в действиях сотрудника Вы хотели бы изменить/улучшить? На какие вопросы Вы хотели бы получить ответ от подчиненного? Какие сложности могут возникнуть в ходе беседы? При необходимости запишите тезисы для беседы с сотрудником. Также продумайте время и место беседы. Обратная связь должна осуществляться в подходящих условиях, доброжелательной обстановке и без внешних помех. По возможности предотвратите прерывания, телефонные звонки и т.д.
4. Всегда предоставляйте сотрудникам обратную связь по результатам работы. **Соблюдайте следующие правила:**
 - обратная связь должна быть оперативной и следовать сразу за получением результатов;
 - предоставляйте корректирующую обратную связь один на один;
 - высказываться нужно точно и по фактам;
 - говорите от своего лица о своих чувствах и ощущениях, не переходя на личности;
 - втягивайте работника в обсуждение, обратная связь - не Ваш монолог;

- соблюдайте баланс критики и похвалы: подчеркивайте положительные моменты в исполнении, высказывайте критические замечания, не поддаваясь чувству неудовольствия и досады;
- завершайте обратную связь конкретными договоренностям и дальнейшими действиями со стороны подчиненного.

! Важно: Никогда и никому не делегируйте предоставление обратной связи.

5. Будьте готовы предоставлять людям точную и честную обратную связь. Хвалите за успехи, но также замечайте и обсуждайте проблемы с сотрудником. Основывайте свою обратную связь на фактах (что фактически сделал сотрудник), а не на своих мнениях/суждениях. Не ищите виноватого, а ищите путь решения проблемы, чтобы она больше никогда не возникла.

6. Фиксируйте достигнутые в ходе обратной связи с подчиненным соглашения и регулярно проверяйте, выполняются ли договоренности. Поддерживайте любые позитивные изменения. Добивайтесь их закрепления.
7. Поощряйте своих подчиненных и коллег давать Вам и принимать от них конструктивную обратную связь.
8. Регулярно наблюдайте за своими сотрудниками в ежедневной работе. Заведите блокнот для фиксации ситуаций требующих обратной связи. Выберите сотрудника для тренировки навыка предоставления обратной связи. Наблюдайте за тем, как работает сотрудник, фиксируйте ситуации для поощрения, давайте позитивную обратную связь для поддержания настроения работника.
9. Если Вы являетесь наставником по развитию для кого-либо из Ваших подчиненных, то обязательно находите время в Вашей работе для проведения регулярных встреч с ним (не реже, чем 2 раза в месяц). Оказывайте необходимое содействие Вашему подчиненному в процессе выполнения им мероприятий по развитию, давайте обратную связь после каждой встречи с ним, отслеживайте прогресс в развитии навыков Вашего подчиненного.

Специальные задания:

Выберете рабочую ситуацию и отработайте один из алгоритмов обратной связи с коллегой из другого подразделения. Попросите его оценить Ваши действия: Что он чувствовал? Как воспринял? Удалось ли Вам соблюсти алгоритм и будет ли он в итоге менять своё поведение? Что можно улучшить, а что сделать по-другому? Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.

Обратная связь:

1. Запросите у своих подчинённых/коллег, насколько открыто Вы выражаете свое мнение о недостатках/успехах в их работе? Что они чувствуют, получая от Вас обратную связь? Помогает ли им эта информация в работе? Насколько им достаточно данной информации (объем и частота)? Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.

2. Проясните ожидания сотрудников других функций, внутренних и внешних клиентов, а также руководства от Вашего подразделения, будьте готовы к тому, что Ваши сотрудники не всегда соответствуют этим ожиданиям. Запросите обратную связь о том, как Ваши сотрудники работают с другими функциональными подразделениями. Старайтесь выявить положительные примеры взаимодействия, а также области для совершенствования. Обсуждайте успешные примеры взаимодействия и конфликтные ситуации с другими подразделениями со своими сотрудниками.

Работа с наставником/коучем:

Попросите Вашего руководителя/более опытного коллегу стать Вашим наставником по развитию:

1. Если наставником является Ваш непосредственный руководитель, попросите его дать Вам обратную связь по результатам Вашей работы. Обсудите вместе с ним приемы, которые он использует для предоставления обратной связи и оцените их эффективность. Примените положительный опыт на практике.
2. Предоставьте обратную связь своему наставнику, используя разные алгоритмы (корректирующую, поддерживающую, развивающую) и попросите его оценить Ваши действия: Что он чувствовал? Как воспринял? Насколько ему полезна была Ваша ОС и будет ли он менять свое поведение? Что можно улучшить, а что сделать по-другому? Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.

КОМПЕТЕНЦИИ СЕРВИСНОГО НАПРАВЛЕНИЯ

КОМПЕТЕНЦИЯ «ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОЛУЧАТЕЛЯ УСЛУГ»

Описание уровней развития компетенции «ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОЛУЧАТЕЛЯ УСЛУГ»

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ ОПЫТА	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	УРОВЕНЬ ОСВОЕНИЯ	УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ
Выявляет потребности получателей услуг, предлагает возможные решения	Обобщает единые практики и подходы к оказанию услуг для сети учреждений. Способствует решению проблем целых категорий получателей услуг.	Выстраивает бизнес-процессы в своем учреждении, обеспечивающие предоставление сервиса, максимально адаптированного для каждого получателя услуг. Действует превентивно, проактивно выявляет потребности клиентов, предвосхищает новые запросы, проводит систематическую работу, направленную на профилактику возможных проблем получателей услуг.	Выявляет неочевидные потребности получателей услуг, анализирует потребности, собирает обратную связь, чтобы предложить оптимальные решения и профессиональные рекомендации	Выявляет потребности получателей услуг и предлагает пути решения стандартных запросов. Демонстрирует индивидуальный подход к получателю услуг.	Не учитывает потребностей получателей услуг в своей работе, не реагирует на их запросы или реагирует формально или не стремится прояснить и понять потребности получателей услуг.
Ориентируется на высокий уровень качества предоставления услуг	Задаёт новые стандарты качества оказываемых услуг. Прогнозирует будущие изменения в отрасли. Определяет потенциальные возможности повышения качества сервиса сети учреждений, согласовывает и внедряет оптимальные решения по их реализации, контролирует эффективность внедрения.	Обозначает основные требования по работе с получателями услуг для всего учреждения. Совершенствует методы обслуживания. Проводит систематическую целенаправленную работу по развитию клиентоориентированности сотрудников учреждения.	Обеспечивает оказание услуг своим подразделением с требуемым уровнем качества, контролирует выполнение требований по сервису подчиненными.	Соблюдает требования к качеству услуг, заданные руководителем или регламентами и стандартами.	Не соблюдает требований к качеству услуг.

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ ОПЫТА	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	УРОВЕНЬ ОСВОЕНИЯ	УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ
Преодолевают трудности при решении проблем получателей услуг	Поддерживает подведомственные учреждения при реализации масштабных проектов по клиентскому сервису, заранее продумывает сложности с которыми могут столкнуться учреждения, прорабатывает рекомендации по оптимальным способам их преодоления.	Оперативно и гибко корректирует свою тактику при столкновении с трудностями и препятствиями на пути достижения результата. Находит и реализует альтернативные варианты решения проблемы.	Настойчиво преодолевает трудности при решении проблем получателей услуг в ситуациях повышенной сложности. Оценивает успех по достигнутому результату, а не по количеству приложенных усилий.	Преодолевает трудности при решении стандартных проблем получателей услуг, не снижает активности. Своевременно информирует руководителя в случае, если не может самостоятельно найти способ решения проблемы.	Снижает настойчивость, либо совсем отказывается от решения проблемы получателя услуг при столкновении с препятствиями. Если в ходе выполнения задачи возникают непредвиденные сложности, не доносит эту информацию до вышестоящего руководства.
Берет на себя ответственность за решение проблем получателей услуг	Берет на себя ответственность за реализацию масштабных задач, когда результат зависит от усилий нескольких организаций. Берется за продвижение непопулярных решений по клиентскому сервису.	Берет на себя ответственность за решение проблем получателей услуг даже в случаях, когда на них влияет деятельность других организаций или третьих лиц. Признает и исправляет свои ошибки и ошибочные действия подчиненных-руководителей, дает им объективную оценку.	Берет на себя ответственность за решение проблем получателей услуг, за действия подчиненных, в том числе и в нестандартных ситуациях. В случае неудач прежде всего ищет причины в своих действиях и деятельности своего подразделения, а не во внешних обстоятельствах или в деятельности других подразделений. Открыто заявляет о допущенных ошибках, не пытается скрыть ситуацию от своего руководства.	Принимает на себя ответственность за решение проблем получателя услуг на своем участке, за четкое выполнение стандартных процедур и инструкций. В нестандартных ситуациях разделяет ответственность с руководителем. Признает допущенные ошибки, недоработки, не ищет виноватых, не ссылается сугубо на негативное влияние обстоятельств.	Перекладывает ответственность за свои ошибки и неудачи при решении проблем получателя услуг на обстоятельства или других людей, необъективен к себе.

Компетенция: ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОЛУЧАТЕЛЕЙ УСЛУГ

Индикатор: Выявляет потребности получателей услуг, предлагает возможные решения

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Кен Бланшар и Шелдон Боулз «Горячие поклонники. Революционный подход к обслуживанию клиентов»
2. Питер Фейдер, Сара Томпс «Клиентоцентричность: Отношения с потребителями в цифровую эпоху»
3. Джанелл Барлоу, Клаус Мёллер «Жалоба как подарок»
4. Сергей Горбатов и Анджела Лэйн «Обратная связь в бизнесе. Честный диалог с клиентами и сотрудниками»
5. Карл Сьюэлл «Клиенты на всю жизнь»
6. Максим Недякин «Искренний сервис»
7. Джин Лидтка «Дизайн-мышление. Способ изменить мир. Инновации в социальных проектах»
8. И. Манн, Е. Золина «Фидбэк. Получите обратную связь»

Стандарты и регламенты работы с получателями услуг в социальной сфере:

Изучите существующие стандарты и регламенты работы с получателями услуг по Вашему направлению деятельности. Обратите внимание на основные правила взаимодействия и обслуживания получателей услуг, требования и рекомендации к работе с запросами получателей услуг.

Статьи:

1. Мария Ефименко «Потребности клиентов» (ссылка на статью: [Техники выявления потребностей](#))
2. Григорий Кшеминский «Модель Кано для анализа продукта или услуги» (ссылка на статью: [Модель Кано](#))
3. «Как построить Customer Journey Map и лучше понять клиента» (ссылка на статью: [CJM – Путь Клиента](#))

Обучающее видео:

1. Павел Келлер «Клиентоцентричный подход в социальном обслуживании» (ссылка на видео: <https://www.youtube.com/watch?v=1he8ohTqSNE&list=PLtTY51Uv-KiihMKDsp0Jmre8zmYvxRMi5&index=12>)
2. Оксана Шалыгина «Можно ли быть честным в социальной сфере?» (ссылка на видео: <https://www.youtube.com/watch?v=CbepAu9vnuA&t>)
3. Путь клиента «Customer Journey Map» (ссылка на видео: [CJM – Путь Клиента](#))

Тренинги и дистанционные курсы ИДПО:

Дистанционный курс "**Клиентоориентированность**" (дистанционный формат) - курс предназначен для социальных работников, работников ЦЗН и ЦМД. Для записи на данный курс Вам необходимо обратиться к своему непосредственному руководителю.

В процессе обучения выделяйте полезные для себя идеи, приемы, выполняйте практические задания, чтобы отработать необходимые навыки. После обучения используйте изученные инструменты и техники на практике.

Обучение на опыте других:

1. Обсудите с коллегой, владеющим данной компетенцией на высоком уровне, какие приемы и техники помогают ему полностью прояснить пожелания и потребности получателями услуг и находить оптимальные пути решения их проблем. Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.
2. Наблюдайте, как общаются с людьми эффективные специалисты сферы услуг. Это могут быть Ваши коллеги или сотрудники компаний, к которым Вы обращаетесь в качестве клиента. Отслеживайте:

- в какой момент они начинают прояснять потребности клиентов,
- при помощи каких вопросов и насколько глубоко это делают;
- как затем работают с полученной информацией.

Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.

3. Организуйте свою стажировку в организацию, предоставляющую похожие услуги. Понаблюдайте за опытом по выявлению потребностей получателей услуг и поиска оптимальных решений. Внедрите в своём подразделении лучшие практики.
4. Вступите в профессиональные сообщества, посещайте конференции, форумы, относящиеся к вашей проф. деятельности. Делитесь опытом и обсуждайте лучшие практики выявления потребностей получателей услуг и решения их проблем.
5. В любых ситуациях, где бы Вы ни оказались (в аэропорту, в магазине, в банке, в ресторане, государственном учреждении), пытайтесь понять принципы, на которых построен процесс обслуживания клиентов. Отслеживайте, как ведет себя обслуживающий персонал, степень его подготовки. Выявляйте в поведении других людей:

- полезные приемы и техники, помогающие им добиваться успеха в выявлении потребностей других;
- недостатки в обслуживании клиентов.

Подумайте, какие приемы Вы можете применить в своей деятельности, а также какие действия необходимы, чтобы улучшить обслуживание клиентов. Проанализируйте, что из увиденных Вами недостатков также встречается и в Вашей работе и как их можно избежать.

Развитие на рабочем месте:

1. Проведите анализ ситуаций взаимодействия с получателями услуг и решения их проблем. Каким образом Вы выявляете их потребности и работаете с их запросами? Насколько предлагаемые Вами решения отвечают их запросам/ решают проблемы? В каких ситуациях и как часто Вы предвосхищали их потребности? По возможности запросите у них обратную связь. Подумайте, как бы Вы могли изменить свое поведение в следующий раз.
2. Проведите анализ запросов получателей услуг за последние полгода, с которыми они к Вам обращались. Все ли запросы Вам удалось решить? Почему? Насколько получатели услуг были удовлетворены результатом? Подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому в следующий раз при возникновении похожих запросов. Скорректируйте свое поведение.
3. Каждый раз при взаимодействии с получателями услуг по подробно и внимательно проясняйте их потребности при помощи уточняющих вопросов, помогайте формированию их запросов:
 - Дайте собеседнику возможность рассказать о том, зачем он к Вам обратился, о своих потребностях и причинах их возникновения.
 - Для этого Вы, например, можете воспользоваться формулировкой «Расскажите о Вашей ситуации». «Объясните Вашу ситуацию». «Расскажите, пожалуйста, поподробнее»
 - Спрашивайте разрешения задать свои вопросы, если Вы общаетесь в первый раз. Так Вы продемонстрируете вежливость и профессионализм. Например, «Позвольте задать вам несколько вопросов...»;
 - Поясняйте, для чего Вы хотите задать вопросы. Это необходимо для того, чтобы Ваше желание выглядело обоснованным. Например, «...для того, чтобы узнать, какое решение лучше подойдет к Вашей ситуации».
 - Задавайте собеседнику уточняющие вопросы.
 - Ваши вопросы должны быть открытыми, зондирующими, для того чтобы Вы смогли получить необходимую информацию в полном объеме. Пример таких вопросов: «Почему?», «Как Вы к этому относитесь?», «Что конкретно Вы имеете в виду?», «Что произошло потом?», «А что Вы сделали потом?», «И что в результате вышло?» и т.д.
 - Подтверждайте позицию собеседника, задавая закрытые уточняющие вопросы. Пример таких вопросов: «Так ли...», «Правильно ли...» и т.д. Они предполагают однозначный ответ – «Да» или «Нет»
 - Четко формулируйте вопросы, исходя из контекста ситуации и темы обсуждения, для получения качественной информации. Развивайте потребности собеседника, в случае существования проблем, которые Вы можете решить, а он либо не хочет действовать, либо видит ее решение ограничено. Задавайте вопросы, фокусирующие собеседника на рисках и нежелательных последствиях неэффективного решения. Например, «Если все оставить как есть, разве это не вызовет проблем в...», «К чему может привести такое развитие событий через...» и т.п

- Не опровергайте новую для Вас информацию (отличающуюся от Ваших убеждений или представлений), вступая в спор с собеседником. Такое поведение мешает полноценному восприятию информации и нарушает психологический комфорт, возникший между Вами и собеседником.
 - Переспрашивайте, если Вы не уверены в том, что правильно поняли собеседника. Проверяйте одинаковое понимание содержания понятий и определений, проясняйте детали и значение неясных Вам терминов.
 - По ходу прояснения делайте для себя письменные заметки, чтобы впоследствии не упустить значимые моменты.
 - Проясняйте скрытые мотивы противоположной стороны. Выяснив, что действительно движет собеседником, Вы сможете увидеть новые пути достижения договоренностей.
 - Убедитесь в том, что Вы уяснили потребности собеседника. Резюмируйте основные моменты и задайте контрольные вопросы. Они могут быть общими. Например, «Это все, что мы хотели обсудить?» «Мы ничего не упустили?».
4. Выясните готовность собеседника выслушать Ваше предложение, задавая прямой вопрос. Например, «Вы же заинтересованы в...» и т.п. Положительный ответ в этом случае будет сигналом к началу представления Вашего предложения/решения;
 5. Задавайте вопросы, позволяющие оценить, видит ли собеседник выгоды Вашего предложения. Например, «Видите ли Вы, как предложенное решение сможет удовлетворить Вашу потребность?» и т.п.
 - Положительный ответ в этом случае будет сигналом к заключению сделки/достижению договоренностей в условиях сотрудничества.
 - Отрицательный ответ покажет, что Вы где-то недоработали.
 6. Выясните условия сотрудничества с собеседником, задавая вопросы. Например, «Мы останавливаемся на этом или этом варианте?». Это позволит Вам определить конечные предпочтения и выбранный вид сотрудничества.
 7. Используйте навыки активного слушания для того, чтобы собеседнику захотелось рассказать то, что Вам нужно.
 - Сосредотачивайтесь на том, что говорит Ваш собеседник. Не отвлекайтесь на посторонние мысли, аудио- или визуальные «шумы».
 - Принимайте позу, подтверждающую Ваше слушание. Наклоняйтесь слегка вперед, к собеседнику. Целиком разворачивайтесь в сторону собеседника – одного поворота головы недостаточно.
 - Не прерывайте собеседника. Если Вы оборвали кого-то на полуслове и переключились на другую тему, нить беседы будет трудно восстановить.
 - Не заканчивайте фразы, начатые другими людьми. В такой ситуации говорящий теряет контроль над собственными мыслями. Это может производить также впечатление, что Вы выдаете его мысли за свои, и, кроме того, Вы можете закончить фразу неверно по смыслу.
 - Не перебивайте говорящего. Даже если Вам очень хочется показать, что Ваш пример подтверждает его слова и является

- более красочным, сделайте над собой усилие и дослушайте до конца. Перебивание всегда задевает самолюбие собеседника.
- Не давайте поспешные советы. Это прерывает нормальное течение беседы и блокирует возможность дальнейшего обдумывания ситуации собеседником.
8. Поощряйте получателей услуг, неуверенно задающих свой вопрос. Тактично давайте понять таким людям, что любой их вопрос будет воспринят серьезно. Для этого Вы можете предварить ответ коротким комментарием. Например, «Хорошо, что Вы обратили на это внимание» или «Это важный вопрос, позвольте мне Вам ответить...» и т.п.
 9. Будьте внимательны к вопросам, которые задают получатели услуг. Они покажут Вам области их потребностей, а Ваше подробное информирование поможет сформировать запрос клиентов.
 - Предоставляйте информацию в доступном и исчерпывающем виде.
 - Давайте советы получателю услуг, если он интересуется Вашим мнением.
 - Задайте несколько уточняющих вопросов, прежде чем высказать Ваше мнение.
 - Показывайте различия в заинтересовавших клиента вариантах, если он затрудняется с выбором, предоставляйте клиенту сравнение интересующих его показателей.
 - Если получатель услуг задает Вам вопрос, ответ на который Вы не знаете, объясните, почему Вы не можете ответить сразу. Например, «У меня нет этих данных при себе» и предлагайте решение – например, «сейчас я уточню...». Если получатель услуг заметит Вашу неискреннюю реакцию на такой вопрос, Вы рискуете потерять его доверие.
 10. Предлагайте продукты и услуги исходя из заинтересованности клиента в них.
 - Делайте Ваше предложение только после того, как Вы до конца прояснили потребности получателя услуг;
 - Учитывайте в Вашем предложении озвученные получателем услуг потребности.
 11. Найдите одно или два системных ограничения, мешающее эффективному взаимодействию с получателями услуг. Совместно с Вашими коллегами из других подразделений разработайте и внедрите меры для улучшения ситуации.
 12. Проанализируйте, каким образом вы можете заранее отслеживать и учитывать потребности получателя услуг? Подумайте и реализуйте проекты, направленные на систематическую работу по сбору обратной связи от получателей услуг и создание сервиса, максимально адаптированного для каждого получателя услуг.
 13. Изучите инструмент CJM и совместно с командой постройте “путь клиента” вашего подразделения. Определите барьеры и сложности с которыми сталкивается получатель услуг. Организуйте проекты, направленные на комплексное решение найденных сложностей. *Подробнее об этом инструменте читайте в статье: [CJM – Путь Клиента](#)*

14. Совместно с Вашей командой проанализируйте с точки зрения получателя услуг процессы, функции и услуги, которые вы предоставляете (для анализа можно использовать модель Кано). Подумайте, что ожидает получатель услуг, что ему хотелось бы получать, а что его восхищает. Разработайте комплекс мероприятий, направленный на улучшение клиентского опыта, предвосхищение новых запросов и решение проблем различных категорий получателей услуг.

15. Организуйте получение регулярной обратной связи от получателей услуг. Выясните их потребности, что им хотелось бы улучшить во взаимодействии с Вами/ Вашим учреждением/ Департаментом и в отношении качества работы персонала; интересуйтесь их оценками предоставляемых услуг и пожеланиями по новым услугам. Используйте эти замечания и пожелания в своей работе и работе своего учреждения/ Департамента.

- Выбирайте оптимальную для получателя услуг (устную или письменную) форму предоставления им обратной связи. Помните о том, что обратная связь должна быть информативной, но не занимать много времени.
- Четко формулируйте Ваши вопросы для обратной связи.
- Организуйте удобное пространство для обратной связи. Если Вы предлагаете получателю услуг заполнить анкету, необходимо оборудовать место, где он сможет это сделать.
- Составляйте анкету таким образом, чтобы она не содержала большого количества вопросов, предполагающих подробные, развернутые ответы.
- Дайте возможность получателю услуг выбрать самому, будет ли его обратная связь открытой или анонимной.
- Продумывайте, неудовлетворение каких пожеланий может привести к серьезным потерям в будущем.
- Если случилось так, что получатель услуг отказался от услуг, предоставляемых Вашим подразделением/ учреждением/ Департаментом, постарайтесь связаться с ним для того, чтобы выяснить причины и устранить возможный негатив.

По результатам обратной связи составьте план возможных улучшений и реализуйте его.

Специальные задания:

1. Самостоятельно организуйте группу единомышленников и площадку для обсуждения лучших практик в направлении выявления потребностей и решения проблем получателей социальных услуг. Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.
2. Проведите самостоятельный анализ услуг в Вашем подразделении/ учреждении. Выберите услугу или часто встречающиеся (часто повторяющиеся) операции с получателями услуг, которые требуют систематизации. Подумайте, как Вы могли бы адаптировать данные услуги под индивидуальные запросы каждого получателя услуг. Пропишите весь

бизнес-процесс предоставления услуги. Полученные результаты обсудите со своей командой и руководителем.

3. Поставьте себя на место получателя услуг и попробуйте самостоятельно “прожить” тот путь, все те взаимодействия, который проходит получатель услуг, пройдите весь путь в его “обуви”:
 - Составьте сценарий погружения в опыт пользователя
 - Постарайтесь максимально вжиться в образ, используйте для этого любые атрибуты - грим, бутафорию
 - Прodelайте путь Вашего получателя в реальных условиях
 - Максимально включите органы своих чувств, собирайте весь опыт. Отмечайте, что видите, слышите, какие ощущения испытываете
 - Опишите свои шаги, ощущения, где были самые сложные моменты.

Подумайте, каким образом Вы можете использовать полученный опыт в работе с получателями услуг.

Обратная связь:

1. Интересуйтесь и отмечайте для себя мнение и комментарии других людей о Вашем поведении, в ходе взаимодействия с получателем услуг.
 - Прислушивайтесь к их оценкам и рекомендациям, вносите необходимые коррективы в свои действия.
 - Анализируйте, какие применяемые Вами методы были наиболее эффективны, над чем следует еще поработать, от чего отказаться.
 - Отслеживайте происходящие изменения.

По результатам обратной связи подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте Ваши действия.

2. Организуйте получение обратной связи от получателей услуг. Выясните, удастся ли Вам:
 - Задавать «правильные» вопросы для того, чтобы получить информацию о потребностях получателей услуг?
 - Предоставлять сервис оптимально удовлетворяющий запросам и потребностям получателей услуг?
 - Предлагать оптимальные пути решения проблем получателей услуг, предвосхищать ожидания получателей услуг?

По результатам обратной связи подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте Ваши действия.

Работа с наставником/коучем:

Попросите коллегу/руководителя, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, стать Вашим наставником по развитию. Проведите с ним совместный анализ Вашей работы с потребностями получателей услуг. Спросите у наставника, какие он использует приемы для выяснения потребностей получателей услуг и решения их проблем. Совместно с наставником попробуйте более глубоко понять и прочувствовать потребности Клиента и его ожидания на каждом этапе взаимодействия с вашим подразделением. Что он чувствует? Какие у него могут возникать сложности? Составьте перечень вопросов и попросите Вашего

наставника присутствовать во время встречи с получателем услуг. По результатам встречи запросите у наставника обратную связь: Насколько удалось Вам верно определить/ предвосхитить потребности получателя услуг? Насколько предлагаемые Вами решения отвечали запросам получателя услуг? По результатам обратной связи подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте Ваши действия.

Компетенция: ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОЛУЧАТЕЛЕЙ УСЛУГ

Индикатор: Ориентируется на высокий уровень качества предоставления услуг

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Джон Шоул «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество»
2. Джек Митчелл «Обнимите своих клиентов. Практика выдающегося обслуживания»
3. Кен Бланшар и Шелдон Боулз «Горячие поклонники. Революционный подход к обслуживанию клиентов»
4. Карл Сьюэлл «Клиенты на всю жизнь»
5. Максим Недякин «Искренний сервис»
6. Джин Лидтка «Дизайн-мышление. Способ изменить мир. Инновации в социальных проектах»
7. Питер Фейдер, Сара Томпс «Клиентоцентричность: Отношения с потребителями в цифровую эпоху»
8. Джанелл Барлоу, Клаус Мёллер «Жалоба как подарок»
9. Сергей Горбатов и Анджела Лэйн «Обратная связь в бизнесе. Честный диалог с клиентами и сотрудниками»

Стандарты и регламенты работы с получателями услуг в социальной сфере:

Изучите существующие стандарты и регламенты работы с получателями услуг по Вашему направлению деятельности. Обратите внимание на основные правила взаимодействия и обслуживания получателей услуг, требования к качеству сервиса и работе с жалобами получателей услуг.

Статьи:

1. «Советы по обслуживанию клиентов: как сделать сервис лучше?» (ссылка на статью: [как сделать сервис лучше](#))
2. Григорий Кшеминский «Модель Кано для анализа продукта или услуги» (ссылка на статью: [Модель Кано](#))
3. «Как построить Customer Journey Map и лучше понять клиента» (ссылка на статью: [CJM – Путь Клиента](#))

Обучающее видео:

1. Павел Келлер «Клиентоцентричный подход в социальном обслуживании» (ссылка на видео: <https://www.youtube.com/watch?v=1he8ohTqSNE&list=PLtTY51Uv-KiihMKDsp0Jmre8zmYvxRMi5&index=12>)
2. Оксана Шалыгина «Можно ли быть честным в социальной сфере?» (ссылка на видео: <https://www.youtube.com/watch?v=CbepAu9vnuA&t>)
3. Путь клиента «Customer Journey Map» (ссылка на видео: [CJM – Путь Клиента](#))
4. Ирина Лихова «Корпоративная культура - ключевой фактор успеха» (ссылка на видео: <https://youtu.be/O-tyk-h71f8?t=8460>)

Тренинги и дистанционные курсы ИДПО:

Дистанционный курс "**Клиентоориентированность**" (дистанционный формат) - курс предназначен для социальных работников, работников ЦЗН и ЦМД. Для записи на данный курс Вам необходимо обратиться к своему непосредственному руководителю.

В процессе обучения выделяйте полезные для себя идеи, приемы, выполняйте практические задания, чтобы отработать необходимые навыки. После обучения используйте изученные инструменты и техники на практике.

Обучение на опыте других:

1. Наблюдайте, как общаются с людьми эффективные специалисты сферы услуг. Это могут быть Ваши коллеги или сотрудники компаний, к которым Вы обращаетесь в качестве клиента. Отслеживайте:

- какими принципами работы с получателями услуг они руководствуются, применяют ли высокие стандарты обслуживания;
- помогает ли применение стандартов улучшить взаимодействие с получателями услуг;
- как они действуют в ситуациях поступления претензий и жалоб от получателей услуг;
- при помощи каких приемов они регулируют «сложные» ситуации;

По возможности, обсуждайте с ними Ваши наблюдения и сравнивайте Ваши выводы с их комментариями.

2. Выясните у Ваших опытных коллег:

- как они действуют для того, чтобы соответствовать принятым в Вашем учреждении/Департаменте требованиям к качеству обслуживания получателей услуг;
- какие приемы они применяют в случае обращения к ним с жалобами и претензиями, что делают для того, чтобы снять недовольство получателей услуг;
- каким образом они осуществляют мониторинг качества обслуживания получателей услуг; что они делают для улучшения качества обслуживания получателей услуг;
- как прогнозируют запросы получателей услуг, чтобы своевременно предлагать новые продукты и услуги.

Возьмите себе на «заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными. Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.

3. Организуйте свою стажировку в организацию, предоставляющую похожие услуги. Понаблюдайте за качеством обслуживания получателей услуг. Внедрите в своём подразделении лучшие практики.

4. Вступите в профессиональные сообщества, посещайте конференции, форумы, относящиеся к вашей проф. деятельности. Делитесь опытом и обсуждайте лучшие практики обслуживания получателей услуг.

Развитие на рабочем месте:

1. Проведите анализ качества услуг, предоставляемых Вашим подразделением/ учреждением/ Департаментом. Подумайте:

- Могли ли Вы достичь еще более высокого уровня сервиса? Что этому помешало?
- Что можно было бы улучшить в предоставляемых услугах (например, внедрить новые методы обслуживания получателей услуг)?
- Что можно было бы оптимизировать в рабочих процессах или Вашей деятельности для того, чтобы повысить качество предоставляемых услуг?

По результатам проведенного анализа составьте план возможных улучшений и реализуйте его.

2. Изучите существующие стандарты и регламенты работы с получателями услуг в Вашем учреждении. Подумайте, всегда ли Вы, Ваши коллеги и подчиненные соблюдают требования к качеству сервиса при взаимодействии с получателями услуг. Проведите анализ ситуаций, когда качество предоставленного сервиса не соответствовало принятым в учреждении/ Департаменте стандартам. Вместе со своей командой подумайте, почему так произошло. Убедитесь, что требуемые высокие стандарты качества — это именно те стандарты, которых сотрудники стремятся достичь. По результатам проведенного анализа подумайте, что можно сделать, чтобы соблюдались установленные стандарты качества.

3. Соблюдение стандартов обслуживания получателей услуг влияет на формирование имиджа Вашего учреждения и всего Департамента в целом. Показывайте получателям услуг, что обратившись к любому сотруднику Вашей организации, он получит одинаково высокое качество сервиса:

- Придерживайтесь дресс-кода, принятого в Вашей организации. Это позволяет получателям услуг идентифицировать Вас и настроиться на определенный стиль взаимоотношений.
- Изучайте документы, регламентирующие взаимодействие с получателями услуг (стандарты, правила, инструкции и т.д.). Это поможет Вам понять принципы, на которых строится взаимодействие с получателями услуг в Вашей организации, узнать принятые варианты управления взаимоотношениями с различными типами получателей услуг в различных ситуациях.
- Соблюдайте правила и стандарты обслуживания получателей услуг. Таким образом Вы поддержите положительный имидж организации.
- Если Вам не очень ясны стандарты, обращайтесь к людям, которые занимались разработкой этих стандартов, проводят по ним обучение или долгое время работают в организации.

4. Разработайте и внедрите систему критериев оценки качества услуг, предоставляемых Вашим подразделением/ учреждением/ Департаментом:

- Выбирайте параметры, критичные для каждой конкретной услуги.
- Четко обозначайте перечень требований к качеству работы, а также ее внешним характеристикам.
- Задавайте показатели личных достижений. Они могут быть связаны с поведением, которое важно проявлять в процессе работы. Например, адаптировать свой стиль коммуникации под индивидуальные особенности получателя услуг и т.д.

- Обязательно указывайте в качестве критериев требования к соблюдению стандартов обслуживания получателей услуг, утвержденных в Вашей организации.
 - Регулярно проводите оценку качества оказываемых услуг по разработанным критерием.
 - По результатам оценки обсуждайте со своей командой, что можно улучшить в предоставляемых услугах в следующий раз.
5. Помните, что 80% недовольных получателей услуг сохранят к Вам и Вашему учреждению лояльность, если Вы проявите высокий уровень клиентоориентированности и оперативно решите их проблему или конфликтную ситуацию. При взаимодействии с получателями услуг всегда придерживайтесь следующих принципов:
- Даже если получатель услуг не прав, обращайтесь с ним так, будто бы он прав
 - Оперативно отвечайте на запросы и жалобы, которые поступают от получателей услуг. Старайтесь общаться с получателями услуг, присылающими свои запросы, лично (например, по телефону или в процессе личной встречи) для того, чтобы помочь им в решении существующих проблем.
 - При очном взаимодействии, если возможно, старайтесь изолировать рассерженного получателя услуг от других получателей услуг. Вежливо предложите ему пройти в другое помещение, где Вам никто не сможет помешать разрешить сложившуюся ситуацию.
 - Внимательно и спокойно выслушайте все, что человек хочет Вам сказать:
 - - Поддерживайте визуальный контакт, не перебивайте, не повышайте голос, не занимайте оборонительную позицию;
 - - Тактично попросите не оскорблять Вас в случае, если это происходит. Объясните, что подобное поведение не поможет решить сложившуюся ситуацию.
- Убедитесь, что Вы поняли суть проблемы в том случае, если кроме нее было произнесено много не относящихся к делу эмоциональных высказываний.
- Задайте получателю услуг вопрос. Например, «Правильно ли мной понята суть возникшей проблемы?» и далее перескажите то, как Вы поняли причину конфликта;
 - Получите подтверждение правильности Вашего понимания или уточнение претензии получателя услуг.
- Берите ответственность на себя. Не перекладывайте вину, пренебрежительно отзываясь о других сотрудниках или принципах работы Вашего учреждения/ Департамента. Такие действия могут нанести угрозу репутации нашей организации.
 - Контролируйте собственное поведение и эмоции, сталкиваясь с агрессивными проявлениями со стороны получателя услуг.
 - Приносите свои извинения, даже если в причинах недовольства клиента нет Вашей непосредственной вины. Общаясь с получателем услуг, Вы – лицо организации.
 - Оперативно предлагайте решение проблемы получателю услуг:
 - Проясняйте, какой выход из сложившейся ситуации видит сам получатель услуг.
 - Привлекайте вышестоящего руководителя, если Вы не обладаете

полномочиями для решения проблемы.

- Убедитесь в том, что вовлеченные в конфликт третьи лица (если таковые есть) выполняют свои обязательства по ее решению.

- Информируйте получателя услуг обо всех действиях, которые Вы предпринимаете для решения его ситуации:
 - Расскажите о сроках, в которые Вы будете информировать получателя услуг о решении его вопроса, времени и способе связи с ним;
 - Проинформируйте, когда он сможет обратиться к Вам за результатами своего запроса.
- Выражайте получателю услуг благодарность за то, что он указал Вам на ошибку. После используйте эту информацию для того, чтобы устранить причины ее возникновения. В случае если Вы не решите проблему и получатель услуг столкнется с ней вторично, вероятнее всего, он напишет претензию в вышестоящую инстанцию.

Подробнее смотрите развивающие действия для компетенции «Эмоциональный интеллект» и индикатора «Преодолевают трудности при решении проблем получателей услуг» в компетенции «Ориентация на получателя услуг».

6. Организуйте получение регулярной обратной связи от получателей услуг. Выясните, что им хотелось бы улучшить во взаимодействии с Вами/ Вашим учреждением/ Департаментом и в отношении качества работы персонала; интересуйтесь их оценками предоставляемых услуг и пожеланиями по новым услугам. Используйте эти замечания и пожелания в своей работе и работе своего учреждения/ Департамента.

- Выбирайте оптимальную для получателя услуг (устную или письменную) форму предоставления им обратной связи. Помните о том, что обратная связь должна быть информативной, но не занимать много времени.
- Четко формулируйте Ваши вопросы для обратной связи.
- Организуйте удобное пространство для обратной связи. Если Вы предлагаете получателю услуг заполнить анкету, необходимо оборудовать место, где он сможет это сделать.
- Составляйте анкету таким образом, чтобы она не содержала большого количества вопросов, предполагающих подробные, развернутые ответы.
- Дайте возможность получателю услуг выбрать самому, будет ли его обратная связь открытой или анонимной.
- Продумывайте, неудовлетворение каких пожеланий может привести к серьезным потерям в будущем.
- Если случилось так, что получатель услуг отказался от услуг, предоставляемых Вашим подразделением/ учреждением/ Департаментом, постарайтесь связаться с ним для того, чтобы выяснить причины и устранить возможный негатив.

По результатам обратной связи составьте план возможных улучшений и реализуйте его.

7. Проведите сбор идей от Ваших подчиненных и коллег (в том числе, от коллег из других подразделений/учреждений и внешних организаций), либо организуйте рабочую группу (сообщество) по улучшению качества предоставляемых услуг:

- Выясняйте, что, по их мнению, требует изменений для улучшения взаимодействия с получателями услуг;
- Какие пути для реализации этих изменений они видят;
- Проанализируйте полученную информацию, организуйте информационный обмен с Вашими коллегами;
- Подумайте, что Вы легко сможете внедрить в практику, что потребует серьезных системных изменений, что Вы в данный момент не можете реализовать и что Вы не рассматриваете как руководство к действию;
- Обсуждайте ресурсы, которые Вам необходимо будет задействовать для внедрения тех или иных изменений;
- Предоставляйте коллегам Ваше видение необходимых изменений;
- Совместно с коллегами планируйте действия по внедрению изменений по предоставляемым услугам и продуктам.

8. Ищите пути для внедрения новых подходов в обслуживании получателей услуг и повышении качества сервиса. Обсудите их со своей командой. Вместе подумайте, какие инструменты Вы могли бы использовать для улучшения качества предоставляемых услуг в своем подразделении/ учреждении/ Департаменте. Разработайте план улучшений и реализуйте его.

Подробнее смотрите развивающие действия для индикатора «Проявляет инициативу по оптимизации текущих процессов и повышению качества работы» в компетенции «Открытость изменениям».

9. Проанализируйте, каким образом вы можете заранее отслеживать и учитывать потребности получателя услуг? Подумайте и реализуйте проекты, направленные на систематическую работу по сбору обратной связи от получателей услуг и создание сервиса, максимально адаптированного для каждого получателя услуг.

10. Изучите инструмент CJM и совместно с командой постройте “путь клиента” вашего подразделения. Определите барьеры и сложности, с которыми сталкивается получатель услуг. Организуйте проекты, направленные на комплексное решение найденных сложностей. *Подробнее об этом инструменте читайте в статье: [CJM – Путь Клиента](#)*

11. Совместно с Вашей командой проанализируйте с точки зрения получателя услуг процессы, функции и услуги, которые Вы предоставляете (для анализа можно использовать модель Кано). Подумайте, что ожидает получатель услуг, что ему хотелось бы получать, а что его восхищает. Разработайте комплекс мероприятий, направленный на улучшение клиентского опыта, предвосхищение новых запросов и решение проблем различных категорий получателей услуг.

12. Проведите оценку себя и своей команды и подумайте, насколько клиентоориентированы Вы и сотрудники Вашего подразделения/ учреждения/ Департамента. Запросите обратную связь у коллег из других подразделений и получателей услуг. По результатам полученной оценки разработайте план по развитию качеств, которых не хватает Вам и Вашим сотрудникам, чтобы быть более клиентоориентированными. Пройдите дополнительное обучение (либо иницируйте запрос на данное обучение в ИДПО). По результатам прохождения обучения, оцените, насколько повысился уровень сервиса в Вашем подразделении/ учреждении.

Специальные задания:

1. Иницируйте в своем подразделении/ учреждении/ Департаменте проект по улучшения качества обслуживания получателей социальных услуг. Проведите анализ качества услуг, соберите обратную связь от получателей услуг и разработайте план улучшений. По результатам реализации плана улучшений оцените, насколько повысился уровень сервиса в Вашем учреждении. Подумайте, могли ли Вы достичь еще более высокого уровня сервиса? Что этому помешало? Скорректируйте свои действия.

2. Подумайте, каким образом объективно можно оценить качество услуг в Вашем учреждении. Например, организуйте в своем учреждении проект «Тайный получатель услуг». Попросите своих близких или друзей самостоятельно сыграть роль получателя услуг:

- выберите наиболее приоритетные услуги, по которым необходима оценка качества;
- подготовьте чек-лист, по которому будет проходить оценка;
- определите критерии, по которым будет оцениваться качество каждой предоставляемой услуг;
- дополнительно попросите «тайных получателей услуг» отметить свои субъективные ощущения и эмоции в процессе получения услуги.

Проанализируйте полученные результаты и обсудите их со своей командой. Разработайте план улучшений. По результатам реализации плана улучшений оцените, насколько повысился уровень сервиса в Вашем учреждении.

Обратная связь:

Организируйте получение регулярной обратной связи от Ваших коллег/ руководителя/ получателей услуг. Выясните, удается ли Вам:

- Всегда следовать принципам и стандартам взаимодействия с получателями услуг, принятым в Вашем учреждении/ Департаменте?
- Предоставлять сервис, оптимально удовлетворяющий запросам и потребностям получателей услуг?
- Внедрять улучшения в качестве обслуживания получателей услуг, не нарушая эффективности существующих процессов?

По результатам обратной связи подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте Ваши действия.

Работа с наставником/коучем:

Попросите коллегу/руководителя, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, стать Вашим наставником по развитию. Проведите с ним совместный анализ качества услуг, оказываемых Вашим подразделением/ учреждением/ Департаментом. Спросите у наставника, какие он использует приемы для повышения качества обслуживания получателей услуг. Совместно с наставником попробуйте определить пути улучшения качества услуг в Вашем подразделении. Разработайте план улучшений и реализуйте его. Обсудите полученные результаты со своим наставником, попросите его провести оценку уровня качества. Подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому в следующий раз и скорректируйте Ваши действия.

КОМПЕТЕНЦИЯ: Ориентация на получателя услуг

Индикатор: Преодолевает трудности при решении проблем получателей услуг

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Райан Холидей «Проблема или вызов? Как превращать препятствия в триумф»
2. Джин Лидтка «Дизайн-мышление. Способ изменить мир. Инновации в социальных проектах»
3. Питер Фейдер, Сара Томпс «Клиентоцентричность: Отношения с потребителями в цифровую эпоху»
4. Карл Сьюэлл «Клиенты на всю жизнь»
5. Максим Недякин «Искренний сервис»
6. Д. Шоу «Лояльный клиент»

Стандарты и регламенты работы с получателями услуг в социальной сфере:

Изучите существующие стандарты и регламенты работы с получателями услуг по Вашему направлению деятельности. Обратите внимание на основные правила взаимодействия и обслуживания получателей услуг, требования и рекомендации к работе с запросами и жалобами получателей услуг.

Статьи:

«Как построить Customer Journey Map и лучше понять клиента» (ссылка на статью: [СJM – Путь Клиента](#))

Обучающее видео:

ссылка на видео «Customer Journey Map»: [СJM – Путь Клиента](#)

Обучение на опыте других:

Проинтервьюируйте своих опытных коллег и руководителя, владеющих данной компетенцией на высоком уровне, о том:

- Каким образом они преодолевают трудности при решении проблем получателей услуг и как решают возникающие проблемы?
- Что они делают, если запросы получателя услуг нестандартны/ трудны для выполнения или их невозможно выполнить?

Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.

Развитие на рабочем месте:

1. Вспомните ситуации, когда Вы решали проблемы получателей услуг и их родственников. Подумайте, в каких ситуациях, Вы были более и менее эффективны? Когда Вам не удалось решить их проблемы и почему? Проанализируйте причины (что послужило препятствием для решения

- проблемы)? Подумайте всё ли Вы сделали от Вас зависящее для решения проблем получателей услуг? Что Вы могли бы сделать ещё и почему этого не сделали? Подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия.
2. Оперативно предлагайте решение проблемы получателю услуг:
 - Представляйте получателю услуг (родственнику получателя услуг) путь решения проблемного вопроса и последовательность действий, которые ему нужно предпринять.
 - В случае, если Вы не можете решить вопрос получателя услуг или не обладаете полномочиями для решения проблемы, привлекайте вышестоящего руководителя, предлагаете получателю услуг возможные варианты решения его проблемы.
 - Убедитесь в том, что вовлеченные третьи лица (если таковые есть) также выполняют свои обязательства по решению проблемы.
 3. Подробно информируйте получателя услуг (родственника получателя услуг) о том, что ему необходимо сделать, если от него требуются какие-то формальные шаги для решения проблемы:
 - Объясняйте цепочку действий, которые нужно предпринять для того, чтобы разрешить проблему.
 - Запишите последовательность необходимых действий и передайте записи получателю услуг (родственнику получателя услуг).
 - Рассказывайте, какие документы понадобятся.
 - Показывайте, какие формы необходимо заполнить. Помогайте с заполнением документов.
 4. Информировать получателя услуг обо всех действиях, которые Вы предпринимаете для решения его ситуации:
 - Расскажите о сроках, в которые Вы будете информировать о решении его вопроса, времени и способе связи с ним;
 - Проинформируйте, когда он сможет обратиться к Вам за результатами своего запроса.
 5. Обращайтесь за помощью и поддержкой, если Вы не можете решить проблему получателя услуг. Задействуйте как других представителей Вашего учреждения/ Департамента, так и людей извне, способных повлиять на решение вопроса получателя услуг. *Подробнее смотрите развивающие действия для индикатора «Устанавливает и поддерживает доверительные отношения с коллегами и партнерами» в компетенции «Сотрудничество».*
 6. Если Вы понимаете, что в решении проблемы получателя услуг задействованы несколько организаций, разработайте совместный план действий и обсудите его с представителями данных организаций.
 7. Заранее продумывайте с какими трудностями может столкнуться Ваше подразделение/ учреждение/ Департамент при решении проблем получателей услуг. Комплексно оценивайте существующие возможности и риски, продумывайте пути их минимизации. Составьте план с вариантами возможных решений и обсудите его со своим руководителем и командой. *Подробнее смотрите развивающие действия для индикатора «Разрабатывает решение, прогнозирует риски и возможности» в компетенции «Анализ информации и решение проблем».*

8. Сопоставляйте проблемы получателей услуг с возможностями, которые предоставляет Ваше учреждение/Департамент для того, чтобы выявить, возможно ли их решить имеющимися средствами. Для этого:
- анализируйте документацию, регламентирующую Вашу деятельность (стандарты, регламенты, должностные инструкции, положения и т.д.);
 - анализируйте имеющиеся ресурсы для решения проблем получателей услуг (финансы, оборудование и т.д.);
 - изучайте стратегические планы, развития Вашего подразделения/ учреждения/ Департамента;
 - наблюдайте за принятыми в организации схемами взаимодействия, продумывайте, нуждаются ли они в каком-либо формальном закреплении/ изменении.
- По результатам анализа подумайте, каким образом можно решить проблему получателя услуг имеющимися средствами и какие ещё дополнительные источники Вы можете привлечь для её решения.
9. В случае сложной (нестандартной) проблемы получателя услуг:
- собирайте информацию о проблеме и предыдущих попытках ее разрешить. Анализируйте, какие решения уже существуют, почему те или иные попытки решения закончились неудачей.
 - ищите собственное решение:
 - 1-й шаг – набирайте как можно большее число идей. На этом этапе идеи могут быть любыми, даже самыми невероятными;
 - 2-й шаг – выбирайте два-три наиболее приемлемых решения/идеи для того, чтобы далее сконцентрироваться только на них.
 - оценивайте Ваши решения/идеи, подвергая их критическому анализу с точки зрения возможностей реализации и влияния на результат, после чего доработайте те, на которых Вы остановились. Вашей целью на этом этапе должно быть уточнение и улучшение того, что Вы придумали на предыдущем.
 - Выберите, на Ваш взгляд, наилучшее решение и обсудите его с Вашим руководителем.
10. Регулярно анализируйте причины неудовлетворительного решения проблем получателей услуг - можно визуально представить причины, которые могут привести к неудовлетворительному результату и связать их между собой. В результате получите полный список вопросов, по которым необходимо получить дополнительную информацию для решения проблемы. Обсудите полученные результаты со своей командой и разработайте план действий. *Подробнее смотрите развивающие действия для индикатора «Системно анализирует информацию» в компетенции «Анализ информации и решение проблем».*
11. Помните, что 80% недовольных получателей услуг сохраняют к Вам и Вашему учреждению лояльность, если Вы оперативно решите их проблему или конфликтную ситуацию. При взаимодействии с получателями услуг всегда придерживайтесь следующих принципов:
- Оперативно отвечайте на запросы и жалобы, которые поступают от получателей услуг. Старайтесь общаться с получателями услуг, присылающими свои запросы, лично (например, по телефону или в

процессе личной встречи) для того, чтобы помочь им в решении существующих проблем.

- При очном взаимодействии, если возможно, старайтесь изолировать рассерженного получателя услуг от других получателей услуг. Вежливо предложите ему пройти в другое помещение, где Вам никто не сможет помешать разрешить сложившуюся ситуацию.
- Внимательно и спокойно выслушайте все, что человек хочет Вам сказать:
 - Поддерживайте визуальный контакт, не перебивайте, не повышайте голос, не занимайте оборонительную позицию;
 - Тактично попросите не оскорблять Вас в случае, если это происходит. Объясните, что подобное поведение не поможет решить сложившуюся ситуацию.Убедитесь, что Вы поняли суть проблемы в том случае, если кроме нее было произнесено много не относящихся к делу эмоциональных высказываний.
 - Задайте получателю услуг вопрос. Например, «Правильно ли мной понята суть возникшей проблемы?» и далее перескажите то, как Вы поняли причину конфликта;
 - Получите подтверждение правильности Вашего понимания или уточнение претензии получателя услуг.
- Берите ответственность на себя. Не перекладывайте вину, пренебрежительно отзываясь о других сотрудниках или принципах работы Вашего учреждения/ Департамента. Такие действия могут нанести угрозу репутации нашей организации.
- Контролируйте собственное поведение и эмоции, сталкиваясь с агрессивными проявлениями со стороны получателя услуг.
- Приносите свои извинения, даже если в причинах недовольства клиента нет Вашей непосредственной вины. Общаясь с получателем услуг, Вы – лицо организации.
- Оперативно предлагайте решение проблемы получателю услуг:
 - Проясните, какой выход из сложившейся ситуации видит сам получатель услуг.
 - Привлекайте вышестоящего руководителя, если Вы не обладаете полномочиями для решения проблемы.
 - Убедитесь в том, что вовлеченные в конфликт третьи лица (если таковые есть) выполняют свои обязательства по ее решению.
- Информировать получателя услуг обо всех действиях, которые Вы предпринимаете для решения его ситуации:
 - Расскажите о сроках, в которые Вы будете информировать получателя услуг о решении его вопроса, времени и способе связи с ним;
 - Проинформируйте, когда он сможет обратиться к Вам за результатами своего запроса.
- Выражайте получателю услуг благодарность за то, что он указал Вам на ошибку. После используйте эту информацию для того, чтобы устранить причины ее возникновения. В случае если Вы не решите

проблему и получатель услуг столкнется с ней вторично, вероятнее всего, он напишет претензию в вышестоящую инстанцию.

Подробнее смотрите развивающие действия для компетенции «Эмоциональный интеллект» и индикатора «Преодолевает трудности при решении проблем получателей услуг» в компетенции «Ориентация на получателя услуг».

13. Изучите инструмент СJM и совместно с командой постройте “путь клиента” вашего подразделения. Определите барьеры и сложности с которыми сталкивается получатель услуг. Организуйте проекты, направленные на комплексное решение найденных сложностей. *Подробнее об этом инструменте читайте в статье: [СJM – Путь Клиента](#)*
12. Организуйте в своем подразделении/ учреждении совместные с коллективом сессии по разбору наиболее сложных ситуаций с получателями услуг. Проведите анализ причин возникших проблем и принятые решения. Разберите эффективные и неэффективные решения. Вместе с коллективом подумайте, что можно сделать, чтобы избежать подобных ситуаций в дальнейшем. Сформируйте «банк лучших практик».

Специальные задания:

1. Организуйте круглый стол по обмену опытом с экспертами и руководителями из других учреждений социальной сферы. Разберите наиболее сложные случаи решения проблем получателей услуг. Поделитесь своим опытом. Возьмите себе на вооружение наиболее действенные приемы.
2. Поставьте себя на место получателя услуг и попробуйте самостоятельно “прожить” тот путь, все те взаимодействия, который проходит получатель услуг, пройдите весь путь в его “обуви”:
 - Составьте сценарий погружения в опыт пользователя
 - Постарайтесь максимально вжиться в образ, используйте для этого любые атрибуты - грим, бутафорию
 - Прodelайте путь Вашего получателя в реальных условиях
 - Максимально включите органы своих чувств, собирайте весь опыт. Отмечайте, что видите, слышите, какие ощущения испытываете
 - Опишите свои шаги, ощущения, где были самые сложные моменты.

Подумайте, каким образом Вы можете использовать полученный опыт в решении проблем получателей услуг.

Обратная связь:

Организируйте получение обратной связи от получателей услуг и других коллег. Выясните, удастся ли Вам:

- Эффективно организовывать вопросы сопровождения получателей услуг и решать их проблемы?
- Успешно преодолевать возникающие трудности на пути решения проблем получателей услуг?
- Выполнять все обещания и взятые на себя обязательства в отношении получателей услуг?

- Оперативно оказывать помощь получателям услуг в случаях обращений с запросами, выходящими за пределы зоны Ваших непосредственных обязанностей? Оптимально задействовать ресурсы, необходимые для решения такого запроса?

По результатам обратной связи подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте свои действия.

Работа с руководителем\наставником:

Выберите себе опытного коллегу – наставника, к которому Вы могли бы регулярно обращаться за советами и помощью по вопросам решения проблем получателей услуг. Обсудите с ним основные проблемы и сложности, с которыми Вы сталкиваетесь при работе с получателями услуг и их родственниками. Попросите его оценить Ваши действия: насколько были эффективны ваши усилия, использовали ли вы достаточную информацию, ресурсы, объем полномочий для решения проблемы. Проанализируйте, что Вам помешало в данных ситуациях. Попросите наставника поделиться с Вами своим опытом решения сложных проблем получателей услуг. Подумайте, какие действия Вы могли бы предпринять, чтоб изменить своё поведение.

КОМПЕТЕНЦИЯ: Ориентация на получателя услуг

Индикатор: Берет на себя ответственность за решение проблем получателей услуг

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Коннорс Роджер, Смит Том, Хикман Крейг «Принцип Оз. Достижение результатов через персональную и организационную ответственность»
2. Кэрл Теврис, Эллиот Аронсон «Ошибки, которые были допущены (но не мной)».
3. Роджер Мартин «Вирус ответственности»
4. Карл Сьюэлл «Клиенты на всю жизнь»
5. Максим Недякин «Искренний сервис»
6. Д. Шоу «Лояльный клиент»

Стандарты и регламенты работы с получателями услуг в социальной сфере:

Изучите существующие стандарты и регламенты работы с получателями услуг по Вашему направлению деятельности. Обратите внимание на основные правила взаимодействия и обслуживания получателей услуг, требования и рекомендации к работе с запросами и жалобами получателей услуг.

Обучение на опыте других:

1. Определите в Вашем окружении коллег, которые обладают высоким уровнем ответственности. Выясните у Ваших опытных коллег:
 - Какие обязательства перед получателями услуг они на себя принимают, как поступают в ситуациях, когда получатель услуг требует заведомо невыполнимого?
 - Что они делают, если запросы получателя услуг нестандартны/ трудны для выполнения или их невозможно выполнить?
 - Какие действия они предпринимают для того, чтобы решить проблему получателя услуг в срок и с надлежащим качеством?
 - Что они делают в случае неуспешного решения проблемы получателя услуг?Возьмите себе на «заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными.
2. Вспомните, кто из Ваших коллег демонстрировал готовность признавать свои ошибки и брать на себя ответственность в ситуации неудачи при решении проблем получателей услуг или их родственников. Обсудите с ними полезные приемы и техники, помогающие им в этом. Подумайте, каким образом Вы можете применять эти приемы в своей деятельности.

Развитие на рабочем месте:

1. Вспомните ситуации, когда Вы решали проблемы получателей услуг и их родственников. Подумайте, в каких ситуациях, Вам не удалось решить их проблемы

и почему? Проанализируйте причины? Подумайте всё ли Вы сделали от Вас зависящее для решения проблем получателей услуг? Что Вы могли бы сделать ещё и почему этого не сделали? Подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия.

2. Проанализируйте, какие ошибки допустили Вы и Ваши подчиненные за последний год при решении проблем получателей услуг. Почему ошибки были допущены? Какие меры Вы предприняли для их устранения? Подумайте, что лично Вы и Ваша команда можете сделать, чтобы больше не допускать таких ошибок в дальнейшем, и скорректируйте свои действия.

3. Не давайте заведомо невыполнимых обещаний получателям услуг и их родственникам. Оценивайте реалистичность выполнения запроса, прежде чем дать утвердительный ответ. Продумывайте возможные пути решения и препятствия (например, ограничения в регламентах или процедурах, степень Вашего влияния на решение этого вопроса). В случае заведомой невыполнимости пожеланий получателя услуг (родственника получателя услуг), сообщайте ему в корректной форме о существующих ограничениях и предлагайте все возможные варианты решения.

4. Фиксируйте все договоренности, обязательства и обещания, данные получателям услуг и их родственникам:

- используйте технические средства (ноутбук, проектор), с помощью которых можно демонстрировать в режиме реального времени документ и все внесенные в него изменения;
- согласуйте одинаковое понимание Вами и получателем услуг (родственником получателя услуг) установленных договоренностей;
- оговаривайте с получателями услуг и их родственниками, при которых эти обязательства могут быть выполнены, возможные риски и ограничения;
- обозначайте четкие реалистичные сроки выполнения обязательств.

5. Проводите мониторинг взятых на себя обязательств:

- планируйте действия, которые Вам необходимо предпринимать для того, чтобы выполнить все взятые на себя обязательства.
Подробнее о способах планирования и расстановки приоритетов смотрите в развивающих действиях для индикатора «Подробно планирует работу, реалистично оценивает сроки и ресурсы» в компетенции «Организация работы».
- отслеживайте приближение сроков выполнения взятых на себя обязательств;
- активно взаимодействуйте с третьими лицами (другие учреждения и организации), если выполнение договоренностей зависит от них, выясняйте, что нужно для того, чтобы все было выполнено в оговоренные сроки, чем можете помочь лично Вы/ Ваше учреждение и оказывайте содействие;
- в случае решения сложных проблем информируйте получателя услуг (родственника получателя услуг) об актуальном статусе основных этапов работ;

- своевременно информируйте Ваше руководство и получателей услуг (родственников получателей услуг) о причинах невозможности выполнения обязательств в срок, если складывается подобная ситуация, не откладывая это на последний момент.

6. Берите ответственность на себя за допущенные ошибки и нарушение обязательств перед получателями услуг:

- Не перекладывайте вину, пренебрежительно отзываясь о других сотрудниках или принципах работы Вашего учреждения и Департамента. Такие действия могут нанести серьезный урон репутации организации.
- Приносите свои извинения, даже если в причинах недовольства получателя услуг нет Вашей непосредственной вины. Общаясь с получателем услуг, Вы – лицо организации.
- Выражайте получателю услуг или его родственнику благодарность за то, что он указал Вам на ошибку. После используйте эту информацию для того, чтобы устранить причины ее возникновения. В случае если Вы не решите проблему и получатель услуг столкнется с ней вторично, вероятнее всего, он обратится с жалобой.

7. Применяйте удобную для Вас систему сопровождения получателя услуг:

- используйте специализированные компьютерные программы, позволяющие планировать деятельность, оснащенные системой напоминания и другими инструментами;
 - обновляйте любую информацию о получателе услуг и его запросах;
 - делайте копии всех электронных и бумажных документов, храните их на случай непредвиденной утраты оригиналов;
 - создавайте бланки, где Вы могли бы фиксировать всю основную информацию по каждому получателю услуг (какой тип сопровождения требуется, что было сделано и когда, что не сделано и почему).
8. Представляйте получателю услуг (родственнику получателя услуг) путь решения проблемного вопроса и последовательность действий, которые ему нужно предпринять, в случае, если Вы не можете решить его вопрос.
9. Обращайтесь за помощью и поддержкой, если Вы не можете решить проблему получателя услуг. Задействуйте как других представителей Вашего учреждения/ Департамента, так и людей извне, способных повлиять на решение вопроса получателя услуг. *Подробнее смотрите развивающие действия для индикатора «Устанавливает и поддерживает доверительные отношения с коллегами и партнерами» в компетенции «Сотрудничество».*

Специальные задания:

1. Возьмите на себя решение сложной проблемы получателя услуг, которую не удалось решить, либо она была решена неэффективно. Проанализируйте причины. Подумайте, что помешало решить данную проблему. Разработайте план действий и обсудите его со своим руководителем. Предложите получателю услуг решение данного вопроса. По результатам решения запросите обратную связь.

2. Найдите возможность замещать своего руководителя во время его отсутствия в отпуске или командировке. Проанализируйте, насколько эффективно были решены проблемы получателей услуг, когда Вы исполняли обязанности руководителя. Запросите обратную связь у Вашего руководителя/коллег /подчиненных, все ли обязательства перед получателями услуг были Вами выполнены. По результатам обратной связи подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте свои действия.

Обратная связь:

Организируйте получение обратной связи от получателей услуг и других коллег. Выясните, удается ли Вам:

- Выполнять все обещания и взятые на себя обязательства в отношении получателей услуг?
- Эффективно организовывать вопросы сопровождения получателей услуг и решать их проблемы?
- Оперативно оказывать помощь клиенту в случаях обращений с запросами, выходящими за пределы зоны Ваших непосредственных обязанностей? Оптимально задействовать ресурсы, необходимые для решения такого запроса?

По результатам обратной связи подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте свои действия.

Работа с руководителем\наставником:

Выберите себе опытного коллегу – наставника, к которому Вы могли бы регулярно обращаться за советами и помощью по вопросам решения проблем получателей услуг. Обсудите с ним ситуации, в которых Вы нарушали установленные договоренности и избегали брать на себя ответственность за решение проблем получателей услуг. Проанализируйте, что Вам мешало в данных ситуациях. Попросите наставника поделиться с Вами своим опытом. Подумайте, какие действия Вы могли бы предпринять, чтоб изменить своё поведение.

КОМПЕТЕНЦИЯ «ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ»

Описание уровней развития компетенции «ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ»

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ ОПЫТА	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	УРОВЕНЬ ОСВОЕНИЯ	УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ
Гибко взаимодействует с разными людьми, вызывает доверие	Эффективно взаимодействует с разными группами людей, малознакомой аудиторией (трудовые коллективы подведомственных учреждений, представителями различных организаций и т.д.).	Эффективно взаимодействует с людьми разного статуса (внутри и вне социальной сферы), со знакомой аудиторией (сотрудники, получатели услуг учреждения). Использует соответствующие собеседнику и аудитории стиль и форму общения. Проявляет поведенческую гибкость в общении, меняет свое поведение с учетом внешних условий или действий собеседников.	Общается, учитывая индивидуальные особенности разных людей (получателей услуг, их родственников, коллег), специфику ситуации. Располагает к себе, вызывает доверие. Помогает подчиненным в общении со сложными в коммуникации людьми. Умеет расположить к себе изначально негативно настроенного и неконструктивного собеседника.	Проявляет готовность к общению, открытость для диалога с людьми. Успешно взаимодействует с разными типами людей в привычных рабочих ситуациях. При возникновении сложностей в коммуникации, обращается за помощью к руководителю.	Испытывает сложности при установлении контакта, не подстраивается под индивидуальные особенности людей, вызывает недоверие.
Правильно понимает чувства и эмоции людей	Быстро считывает эмоциональное состояние и настроение малознакомой группы людей (в ходе переговоров или выступления перед группой). Улавливает изменения настроения людей в ответ на его слова и действия.	Рационально анализирует эмоциональное состояние других людей. Понимает сложные чувства и причины их возникновения. Прогнозирует динамику эмоции со временем. Правильно предсказывает реакции и поведение окружающих. Правильно оценивает эмоциональное состояние и настроение знакомой группы людей.	Правильно распознает чувства и эмоции людей по внешним проявлениям. Замечает изменение эмоционального состояния. Выясняет причину переживаний.	Внимательно выслушивает человека, проявляет интерес к фактам, событиям, переживаниям людей, проясняет эмоциональное состояние человека.	Неверно интерпретирует чувства и эмоции других людей или не обращает на них внимание.

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ ОПЫТА	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	УРОВЕНЬ ОСВОЕНИЯ	УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ
Оказывает влияние на эмоции других людей	Влияет на эмоции и поведение малознакомой группы людей в сложных кризисных ситуациях. Проводит целенаправленную работу по внедрению эмоциональной поддержки, как корпоративной ценности в курируемых учреждениях.	Влияет на эмоции и поведение знакомой группы людей. Выделяет негативное эмоциональное состояние получателей услуг (родственников получателей услуг) как отдельную проблему. Транслирует подчиненным особую важность и приоритетность эмоциональной поддержки при работе с получателями услуг.	Оказывает эмоциональную поддержку людям. Демонстрирует сопереживание, успокаивает, снижает накал проявившихся негативных эмоций.	При взаимодействии с людьми учитывает их эмоциональное состояние. Демонстрирует важность их чувств и эмоций, предпринимает действия адекватные эмоциональному состоянию, но не оказывающие значительного влияния на снижение интенсивности проявившихся эмоций.	Не демонстрирует сопереживания людям, затрудняется повлиять на их эмоциональное состояние, действует без учета эмоционального состояния людей.
Управляет своими эмоциями	Транслирует руководителям курируемых учреждений необходимость развивать у подчиненных навыки эффективного поведения в стрессовых ситуациях и управления эмоциями.	Проводит систематическую работу, направленную на профилактику стрессовых состояний, эмоционального выгорания.	Управляет своими эмоциями, направляет свои эмоции на достижение поставленных целей. Продолжает эффективно работать под воздействием стрессовых факторов.	Контролирует свои эмоции при взаимодействии с людьми, сохраняет самообладание сталкиваясь с негативом и критикой в свой адрес.	Теряет самообладание, сталкиваясь с негативом или критикой в свой адрес, плохо контролирует свои эмоции (реагирует излишне эмоционально). Снижает эффективность, выполняя работу в стрессовых ситуациях.

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

1. Чадлдини Р. «Психология влияния»
2. Джеймс Борг «Сила убеждения. Искусство оказывать влияние на людей»
3. Лари Кинг «Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно»
4. Эрик Берн «Люди, которые играют в игры», «Игры, в которые играют люди»
5. Сидоренко Е. «Тренинг коммуникативной компетентности»
6. Кови, С. «Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности»
7. Томас Эриксон «Кругом одни идиоты»

Статьи:

1. «5 способов располагать к себе незнакомых людей» (ссылка на статью: [Как расположить к себе любого человека: 5 правил общения | BBF.RU](#))
2. Максим Полгин «Как оставить хорошее первое впечатление. Секреты Лейлы Лаундес» (ссылка на статью: [Как оставить хорошее первое впечатление. Секреты Лейлы Лаундес | Блог 4brain](#))
3. «Как стать человеком, вызывающим доверие» (ссылка на статью: [Как стать человеком, вызывающим доверие - Лайфхакер \(lifehacker.ru\)](#))
4. Кирилл Ногалес «Правила и этапы работы с возражениями» (ссылка на статью: [Правила и этапы работы с возражениями | Блог 4brain](#))
5. Григорий Кшеминский «Эмоциональный интеллект. Урок 4: 3 главных навыка» (ссылка на статью: [Эмпатия, ассертивность, умение слушать \(4brain.ru\)](#))

Обучающее видео:

1. Дейл Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» (ссылка на видео: [Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей | Дейл Карнеги](#))
2. Карина Биберсова-Кржановская «Особенности поведенческих стилей DISC. Университет бизнеса» (ссылка на видео: <https://www.youtube.com/watch?v=mV7SsewOrs4>)

Обучение на опыте других:

Понаблюдайте за коллегами, выделите для себя того, кто, как вам кажется, умеет устанавливать контакт с людьми и вызывать доверие. Подумайте: Насколько они внимательны к собеседнику, как они это демонстрируют? Какие приемы они применяют для этого? Как держат себя по отношению к собеседникам в процессе общения, переговоров и дискуссий (интонация, дистанция, поза, жесты)? По возможности проведите встречи с данными людьми. В ходе беседы обсуждайте с ними Ваши наблюдения и сравнивайте Ваши выводы с их

комментариями. Возьмите себе на «заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными.

Развитие на рабочем месте:

1. Вспомните ситуации взаимодействия с разными людьми (коллегами/подчиненными/руководителями/получателями услуг и их родственниками). Определите, в каких ситуациях и с какими людьми Вы были более эффективны/ менее эффективны и почему? Что Вам помогло/помешало найти индивидуальный подход к собеседнику и выстроить конструктивное взаимодействие с ним? Запросите обратную связь у окружающих, участвовавших в этих ситуациях. Подумайте, что Вы бы сделали по-другому в следующий раз и скорректируйте свои действия.
2. Выделите последнюю сложную для вас коммуникацию с коллегой/подчиненным/руководителем/получателем социальных услуг на работе. Выпишите, что можно было бы изменить в вашем поведении, продумайте возможный сценарий развития общения. Попросите руководителя или коллегу, у которого хорошо развита данная компетенция оценить ваши идеи. Прислушайтесь к их обратной связи. В аналогичной ситуации (при общении со «сложными людьми») измените свое поведение, попробовав новый сценарий общения.
3. Для установления контакта используйте прием «small talk» - небольшая, легкая беседа на отвлеченные темы, которая предшествует непосредственно началу общения по интересующему вопросу. Данный прием способствует более быстрому установлению контакта и налаживанию доверительных отношений с собеседником.
4. Возьмите за правило делать комплименты людям (своим коллегам и знакомым). Начните с малого - один раз в день, увеличьте их количество до 5 в день, пока это не войдет у Вас в привычку. Это поможет Вам быстро устанавливать контакт и располагать к себе собеседника.
5. Выявляйте возможность, когда вы можете за что-то поблагодарить или с чем-то поздравить коллег, знакомых, получателей услуг. Обращайте внимания на свои эмоции и эмоции собеседника в такие моменты. Проанализируйте их, объясните для себя причины своих эмоций.
6. Возьмите за правило чаще использовать имена людей при общении. Обращайте внимание на реакцию людей в случаях, когда вы используете их имя при общении и не используйте. Подумайте, как это влияет на выстраивание взаимодействия с данными людьми, насколько помогает установлению контакта. Сделайте выводы.
7. Изучите модель поведенческих стилей DISC. Проведите диагностику своей команды и определите, какой тип наиболее свойственен каждому из Ваших подчиненных. Обсудите с ними полученный результат. Во всех ситуациях взаимодействия с собеседником определяйте тип личности собеседника и применяйте соответствующие для данного типа методы взаимодействия.
8. Составляйте представление об индивидуальных особенностях человека (свойствах и чертах характера, темпераменте и т.д.) в зависимости от тех вербальных и невербальных знаков, которые он применяет. Общаясь, опирайтесь на эти особенности. Это поможет Вам лучше понять и принять друг друга.

- Учитывайте индивидуальные особенности собеседника для того, чтобы подать информацию в той форме, которая будет для него максимально понятной. Отслеживайте эмоциональные и невербальные сигналы (интонации голоса, позу, выражение лица; иллюстрирующие, заменяющие слова и выражающие эмоции движения) для того, чтобы лучше понимать собеседника.
 - Используйте употребляемые собеседником и понятные ему сигналы, чтобы подчеркнуть те моменты, на которых следует заострить внимание или более подробно объяснить то, что ему не совсем понятно.
 - Общайтесь с собеседником на близком ему сенсорном языке. Так, например, если собеседник говорит: «Послушайте ...», Вы можете ответить – «Да, я Вас услышал»; «Давайте рассмотрим ...» – «Да, я вижу ...»; «Я чувствую, что...» – «Да, я тоже чувствую...»
 - Подтверждайте то, что Вы внимательны к собеседнику, адекватной его словам мимикой и жестами (улыбка, сопереживание, удивление, подтверждающее покачивание головой и т.д.)
 - Подчеркивайте сходства между Вами и собеседником. Посылайте скрытый сигнал, что Вы такой же, как и он.
 - Делайте Ваш стиль общения похожим на стиль противоположной стороны. Подстраивайтесь под манеру общения собеседника (его темп и силу речи, позу или манеру письменного изложения).
9. Распознавайте соответствие вербального послания собеседника невербальному для того чтобы установить истинные намерения собеседника. Так, например, в основе интуиции лежит способность улавливать такое несоответствие. Пример изменения смысла словесного послания при помощи интонаций, модуляций голоса, плавности речи: вопрос: «У вас есть какие-нибудь идеи?» — на бумаге означает очевидный запрос о предложениях. Произнесенный резким авторитарным тоном (с раздражением во взгляде) этот же вопрос может быть истолкован следующим образом: «Если вы знаете, что для вас хорошо, а что плохо, не предлагайте никаких идей, которые противоречат моим».
10. Следите за собственными эмоциями и языком жестов:
- Старайтесь, чтобы Ваши слова не расходились по смыслу с невербальным посланием. Например, говоря о равенстве ваших с собеседником позиций, не нужно закладывать обе руки за голову, невербально демонстрируя Ваше превосходство.
 - Выбирайте открытые позы и жесты.
 - Держитесь спокойно и уверенно. Поддерживайте зрительный контакт, старайтесь держать уровень взгляда на уровне взгляда собеседника. Этим Вы демонстрируете Ваше внимание, искренность слов, равенство позиций и получаете подтверждение того, что собеседник Вас слышит
 - Принимайте позу, подтверждающую Ваше слушание. Наклоняйтесь слегка вперед, к собеседнику, целиком разворачивайтесь в сторону собеседника – одного поворота головы недостаточно.
 - Соблюдайте границы личного пространства собеседника. Не стоит слишком дистанцироваться или, наоборот, приближаться к нему. Учитывайте, что зона комфортного пространства обусловлена как личными особенностями, так и традициями культуры.

- Будьте корректны и тактичны, в случае, если собеседник допустил оплошность. Это поможет Вам сохранить эмоциональный контакт.
- Ищите общие интересы между Вами и собеседником, стройте беседу исходя из них. Это создаст атмосферу сотрудничества, совместной работы над одной целью. Вас может объединять как желание достижения взаимовыгодных договоренностей, так и любые другие темы (общие знакомые и увлечения, воспоминания о прошлых встречах и т.д.).

11. Исключите из своего поведения следующие моменты:

- Не прерывайте собеседника. Если Вы оборвали кого-то на полуслове и переключились на другую тему, нить беседы будет трудно восстановить.
- Не заканчивайте фразы, начатые другими людьми. В такой ситуации говорящий теряет контроль над собственными мыслями. Это может производить также впечатление, что Вы выдаете его мысли за свои, и, кроме того, Вы можете закончить фразу неверно по смыслу.
- Не перебивайте говорящего. Даже если Вам очень хочется показать, что Ваш пример подтверждает его слова и является более красочным, сделайте над собой усилие и дослушайте до конца. Перебивание всегда задевает самолюбие собеседника.
- Не давайте поспешные советы. Это прерывает нормальное течение беседы и блокирует возможность дальнейшего обдумывания ситуации собеседником.
- Не опровергайте новую для Вас информацию (отличающуюся от Ваших убеждений или представлений), вступая в спор с собеседником.

Специальные задания:

Выпишите людей, с которыми вам не удастся построить отношения на работе и вне её. Выпишите точки соприкосновения и единомыслия с ними. Подумайте, как вы можете применить эту информацию для разрешения ситуаций взаимодействия? Подумайте, что Вам может мешать/помогать? Продумайте разные сценарии взаимодействия с разными людьми. Используйте данную информацию при дальнейшем взаимодействии. По итогам взаимодействия проведите анализ, насколько изменилась эффективность Вашего общения с данными людьми.

Обратная связь:

Регулярно запрашивайте обратную связь до получения стабильно высоких оценок и положительных отзывов у других коллег, руководителей, знакомых людей и независимых наблюдателей по следующим критериям:

- Удаётся ли Вам создавать доверительную атмосферу общения, сохранять доброжелательный настрой в сложных коммуникациях?
- Насколько эффективно у вас получается общаться с разными типами людей? Почему?

По результатам обратной связи подумайте, что можно сделать по-другому, и скорректируйте свое поведение.

Работа с наставником/коучем:

Попросите коллегу/руководителя, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, стать Вашим наставником по развитию. Обсудите с ним основные проблемы, с которыми Вы сталкиваетесь при установлении контакта, общении с людьми. Отработайте с наставником разные приемы взаимодействия. Попросите Вашего наставника присутствовать, понаблюдать за вами и оценить Ваши действия в процессе общения с другими людьми. По результатам обратной связи подумайте, что можно сделать по-другому, и скорректируйте свое поведение.

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. П. Экман «Психология эмоций»
2. Шабанов С., Алешина А. «Эмоциональный интеллект. Российская практика»
3. Дэниел Гоулман «Эмоциональный интеллект: почему он может значить больше, чем IQ»
4. Дэвид С. «Эмоциональная гибкость»
5. Карузо Д. «Эмоциональный интеллект руководителя: как развивать и применять»
6. Ванесса Ван Эдвардс «Наука общения. Как читать эмоции, понимать намеренья и находить общий язык»
7. Лиза Фельдман Барретт «Как рождаются эмоции»
8. Иствуд Атватер «Я Вас слушаю»
9. Лиллиан Гласс «Я читаю Ваши мысли»

Статьи:

1. «Умение понимать эмоциональное состояние» (ссылка на статью: <https://4brain.ru/blog/%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D1%82%D1%8C-%D1%8D%D0%BC%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B8/>)
2. «Эмоциональный интеллект» (ссылка на статью: <http://webubr.tilda.ws/emotion>)
3. «Управление эмоциями – ремесло актёра» (ссылка на статью: <https://4brain.ru/akterskoe-masterstvo/emotions.php>)
4. «Психология толпы» (ссылка на статью: <https://4brain.ru/blog/%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F-%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BF%D1%8B/>)
5. «11 упражнений, которые помогут лучше понимать свои и чужие эмоции» (ссылка на статью: <https://mel.fm/blog/startupjunior/69321-11-uprazhneny-kotoryye-pomogut-luchshe-ponimat-svoi-i-chuzhiye-emotsi>)

Дополнительно:

Телесериал «Обмани меня» (2009 – 2011 гг.), режиссер Дэниел Сакхайм

Обучение на опыте других:

1. Наблюдайте, как общаются люди, владеющего данной компетенцией на высоком уровне. Это могут быть Ваши коллеги, знакомые или друзья, с которыми приятно общаться Вам и другим людям. Отслеживайте: какими способами они проявляют свое внимание к чувствам и переживаниям других людей, понимание этих чувств. По возможности обсудите с ними Ваши наблюдения и сравните Ваши выводы с их комментариями. Возьмите себе на «заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными.
2. Проинтервьюируйте психолога (если есть в коллективе) или коллегу, владеющего данной компетенцией на высоком уровне. Выясните, с помощью чего он понимает чувства и эмоции других людей (за счёт каких внешних признаков, фраз, индикаторов поведения он определяет ту или иную эмоцию), умеет прогнозировать их развитие. Обсудите с ним конкретные ситуации и приемы. Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.

Развитие на рабочем месте:

1. Изучите виды эмоций. Проведите анализ ситуаций, когда Вам удалось/ не удалось распознать эмоции других людей? Подумайте, почему: что Вам помогло/ помешало в данных ситуациях? Какие эмоции и как быстро Вы смогли понять? В каких ситуациях и с какими людьми Вам было наиболее легко/ сложно? Подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте свои действия.
2. Учитесь распознавать и различать собственные состояния и эмоции. Это поможет Вам лучше понимать себя и окружающих:
 - Анализируйте, что послужило причиной тех или иных эмоций:
 - Удовлетворение-неудовлетворение Ваших личных потребностей;
 - Сравнения кого-то или чего-то (например, самого себя или своих действий) со своими же нормами, стандартами, правилами и убеждениями;
 - Сравнения объекта с общественными правилами и нормами;
 - Эмоции возникли в связи с потребностями других людей;
 - Эмоции возникли в результате взаимоотношений с другим человеком.
 - Обдумывайте события, которые вызвали то или иное состояние.
 - Проговаривайте эти состояния и события с другими людьми. Запрашивайте обратную связь, сравнивайте, Ваше восприятие с мнением окружающих.
3. Вспомните несколько ситуаций, в которых получатели услуг/ коллеги/ подчиненные/руководитель испытывали сильные эмоции. Проанализируйте факторы, которые предшествовали данной ситуации и как развивалась эмоционально ситуация. Подумайте о причинах и связях между ними. Запросите обратную связь у других людей, участвовавших в данных ситуациях. Сравните Ваше восприятия эмоционального фона с мнением окружающих. Сделайте выводы.
4. Понаблюдайте за своими коллегами\подчиненными в течение дня. Проанализируйте, в каких ситуациях и какие эмоции они испытывали, что послужило их причиной, как эмоции проявлялись в их поведении (вербальном и невербальном). Зафиксируйте свои наблюдения. Наиболее яркие ситуации обсудите с данными людьми. Сравните Ваше видение с их мнением: насколько правильно Вы поняли, что они чувствовали в данных ситуациях, какие эмоции испытывали. Сделайте выводы.

5. Изучите приемы и техники «активного слушания» и попрактикуйтесь в их использовании. Попробуйте понять идеи и взгляды людей в разрезе их интересов: следите за главной мыслью, не отвлекайтесь на частности; сосредоточьтесь на теме монолога собеседника. Постарайтесь не прерывать людей, когда они говорят о своих взглядах. Дождитесь, пока они закончат, прежде чем начать говорить. Когда слушаете, делайте соответствующие пометки на бумаге, чтобы не упустить нюансы беседы (это касается и телефонных разговоров). При необходимости задавайте проясняющие вопросы.
6. Попрактикуйтесь в том, чтобы быть чутким не только к тому, что люди говорят, но и к тому, как они это говорят, и, следовательно, каково реальное сообщение, которое они пытаются передать. Наблюдайте за глазами людей, их мимикой, позой и жестами, интонацией голоса. Невербальное поведение может дать дополнительную информацию о том, что происходит в душе говорящего и понять, как выстраивать дальнейшее взаимодействие с ним.
7. После каждого взаимодействия с коллегами/подчиненными/ руководителем/ получателями услуг задавайте себе следующие вопросы: Что я чувствовал? Что я думал? Что там на самом деле происходило? Что чувствовали другие люди? О чем мне пытаются сказать? Соотносите Ваши выводы с выводами других людей, участвовавших в данных ситуациях.
8. Если Вам приходится взаимодействовать с большим количеством малознакомых людей в разных ситуациях (например, выступать на улице перед незнакомыми людьми), изучите психологию поведения людей в группе и толпе. Обратите внимание на особенности поведения других людей в группе и толпе, как и почему меняются их эмоции и взгляды? Подумайте, в чём разница? Понаблюдайте за собой в те моменты, когда вы «внутри толпы». Подумайте, какие доводы лучше влияют на толпу: рациональные или эмоциональные. Сделайте выводы.

Специальные задания:

1. Понимание эмоций другого невозможно без идентификации своих эмоций - ведите Дневник Эмоций.

Для определения своей эмоции обратите внимание на свои ощущения в теле, на своё поведение, реакцию окружающих после этого обязательно назовите эмоцию. Запишите в дневник, проставьте интенсивность от 1 до 10, укажите в чём её причина/в какой ситуации возникла.

ДНЕВНИК ЭМОЦИЙ

Дата	Время	Эмоция (Эмоциональный термометр)	Интенсивность 1-10	Комментарии (причина, ситуация и т.п.)
	8:00			
	10:00			
	12:00			
	14:00			
	16:00			
	18:00			
	20:00			
	22:00			
Преобладающая эмоция дня				
	8:00			
	10:00			
	12:00			
	14:00			
	16:00			
	18:00			
	20:00			
	22:00			
Преобладающая эмоция дня				

2. Расширяйте эмоциональный словарный запас - подберите не менее трех нестрогих синонимов к базовым эмоциям: Радость, Грусть; Злость; Страх; Доверие, Отвращение, Удивление; Интерес. (Пример: Радость – ликование, отрада, счастье, упоение и др.)
3. Практика «Немое кино». Определение эмоций актеров при просмотре фильма. Перед диалогом героев поставьте фильм на беззвучный режим-попытайтесь определить что чувствует, какова динамика и интенсивность эмоций героев. Включите звук сравните свои впечатления со звуком. Проанализируйте: какие эмоции угадываете чаще/реже, что вводит в заблуждение?
4. Каждый день воспринимайте и идентифицируйте эмоции от 5 до 10 человек в окружении и от 5 до 10 человек в телепрограммах и кинофильмах:
 - Наблюдайте за внешними признаками: мимикой, жестами, взаимным расположением, позой, глазами, дыханием, кожным фактором и др.
 - Слушайте смысл высказываний, подбор выражений, правильность речи и разные виды ее неправильности; особенности произнесения речи и неречевых звуков, характеристики голоса – темп, тембр, интонацию
 - Чувствуйте эмоции другого (эмпатический способ)
5. Потренируйтесь распознавать эмоции с помощью теста по ссылке: [Тест распознай эмоцию](#)

Обратная связь:

1. Спросите своих коллег/подчиненных/друзей, как они воспринимают Вашу способность понимать эмоции других. Обсудите конкретную ситуацию, в которой у Вас будет возможность идентифицировать эмоции другого (рабочие ситуации/жизненные ситуации/сцены из фильмов). Представьте результаты своих наблюдений и анализ причины этих эмоций. Выслушайте мнение других людей - за счёт каких внешних признаков, фраз, индикаторов поведения они определяют ту или иную эмоцию? С чем связывают причины её возникновения? По результатам обратной связи сделайте выводы и скорректируйте своё поведение.
2. Попробуйте в течении недели предполагать эмоции своего близкого человека и, если это уместно, спрашивать его, что он чувствует, проверяя свои гипотезы. Запросите обратную связь, насколько ваши гипотезы точны? По результатам обратной связи сделайте выводы и скорректируйте своё поведение.

Работа с наставником/коучем:

Попросите коллегу/руководителя, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, стать Вашим наставником по развитию:

1. Обсудите с ним основные проблемы, с которыми Вы сталкиваетесь при распознавании, понимании эмоций и прогнозировании их развития. Подумайте, какие приемы Вы могли бы использовать, чтобы лучше разбираться в эмоциях других людей. Попросите Вашего наставника понаблюдать за Вами и оценить Ваши действия при общении с другими людьми. Обсудите с наставником, насколько Вам удастся понимать чувства

- и эмоции других людей и их причины. Подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте своё поведение.
2. Отработайте с Вашим наставником упражнения на угадывание эмоций. Обсудите, за счёт каких внешних признаков, фраз, индикаторов поведения Вы определяли ту или иную эмоцию. Запросите у наставника обратную связь, насколько Вам удалось правильно распознать его эмоции. По результатам обратной связи сделайте выводы и скорректируйте своё поведение.
 3. Попросите Вашего наставника присутствовать во время сложных переговоров/взаимодействия со сложным собеседником/выступления перед большой и сложной аудиторией. Обсудите с наставником, насколько Вам удавалось понимать эмоции и настроения людей в разных ситуациях. По результатам обратной связи сделайте выводы и скорректируйте своё поведение.

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

1. Шабанов С., Алешина А. «Эмоциональный интеллект. Российская практика»
2. Гоулман Д. «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта»
3. Карузо, Д. «Эмоциональный интеллект руководителя: как развивать и применять»
4. Флеминг К. «Эмоциональная гибкость. Завоевать расположение коллег, управлять решением партнеров»
5. Хелен Рисс «Эффект эмпатии. 7 ключей к сверхъестественной проницательности»
6. Эрик Берн «Люди, которые играют в игры», «Игры, в которые играют люди»

Статьи:

1. Григорий Кшеминский «Эмоциональный интеллект. Урок 4: 3 главных навыка» (ссылка на статью: [Эмпатия, ассертивность, умение слушать \(4brain.ru\)](https://4brain.ru))
2. Максим Полгин «Как тренировать эмпатию: 6 научных методов» (ссылка на статью: [Как тренировать эмпатию: 6 научных методов | Блог 4brain](https://4brain.ru))
3. «Психология толпы» (ссылка на статью: <https://4brain.ru/blog/%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F-%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BF%D1%8B/>)

Обучение на опыте других:

1. Наблюдайте, как общаются люди, владеющего данной компетенцией на высоком уровне. Это могут быть Ваши коллеги, знакомые или друзья, с которыми приятно общаться Вам и другим людям. Отслеживайте: какими способами они проявляют свое внимание к чувствам и переживаниям других людей, понимание этих чувств. Каким образом у них получается влиять на эмоции других, снижать эмоциональный накал? По возможности обсудите с ними Ваши наблюдения и сравните Ваши выводы с их комментариями. Возьмите себе на «заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными.
2. Выясните у Ваших опытных коллег/психологов (если есть в коллективе), как они действуют для того, чтобы показать свое внимание и уважительное отношение к чувствам и переживаниям собеседников. Возьмите себе на «заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными.

Развитие на рабочем месте:

1. Вспомните ситуации, когда Вам приходилось оказывать эмоциональную поддержку другим людям (коллегам/подчиненным/руководителям/получателям услуг и их родственникам). В чем именно заключалась Ваша эмоциональная поддержка (беседа, психологическая помощь и др.)? Как отреагировал человек на Ваши действия? Проанализируйте, когда Вы были более/менее эффективны и почему? Запросите обратную связь от коллег/руководителей/подчиненных, которые видели Вас в этих ситуациях. Подумайте, что можно было сделать по-другому и скорректируйте свои действия.
2. Изучите техники оказания эмоциональной поддержки в разных ситуациях. Подумайте, какие из данных техник и в каких ситуациях Вы применяете чаще всего и почему. Попробуйте применить новые техники (не менее 3-х). По результатам применения проведите анализ их эффективности. Наиболее полезные приемы используйте на постоянной основе.
3. Вспоминайте чувства и яркие переживания, которые у Вас вызывали те или иные события. В процессе общения, ставьте себя на место собеседника, представляйте, что собеседник испытывает то же, что и Вы в схожих ситуациях. Подумайте, чем бы Вы могли ему помочь в данной ситуации, чтобы снизить накал эмоций.
4. Анализируйте, каким образом Вы можете помочь человеку справиться с тем или иным событием или переживанием:
 - Откликайтесь на его сигналы о помощи. Собеседник может это проявлять вздохами, определенной мимикой, общим состоянием и т.д. Проясняйте, какими событиями они вызваны;
 - Показывайте, что Вы хорошо понимаете то, что он чувствует;
 - Предлагайте пути выхода из сложившейся ситуации, которые Вы видите, или личную помощь в том случае, если Вы можете ему помочь.
5. Практикуйте технику “Молчи-кивай”. Человеку, у которого что-то произошло прежде всего важно выговориться, получить поддержку, понимание. Молчите - дайте возможность собеседнику свободно говорить, не перебивайте, не давайте советов. Кивайте - активно показывайте невербально (угу, кивки), что внимательно слушаете.
 - Не нужно пытаться заставить человека немедленно перестать испытывать эмоцию, типичные фразы:” Чего тут бояться?!”, “Ну перестань киснуть?”.
 - Не нужно обесценивать, принижать значимость эмоций, типичные фразы: “Да по сравнению с Ваней у тебя вообще лафа, чего ты ноешь”, “Перестань, оно того не стоит”
6. Пробуждайте у себя симпатию к Вашему собеседнику для того, чтобы лучше понимать его чувства, переживания и, как следствие, мотивы тех или иных поступков.
 - Уходите от предвзятого отношения к Вашему собеседнику. Не относитесь к нему снисходительно или свысока, не проявляйте излишнее нетерпение, раздражение или высокомерие. Подобные эмоции «притупляют» внимание к партнеру по общению, а значит и к получаемой от него информации;
 - Ищите в собеседнике те черты, которые вызывают у Вас позитивный эмоциональный отклик (честность, порядочность,

- доброжелательность, скромность, энергичность и т.д.). Это поможет Вам испытать более теплое и доброжелательное отношение;
- В случае если Вы испытываете к собеседнику сильные неприятные переживания, найдите причины, по которым Вы можете изменить свое отношение (например, пожалеть за личные неудачи, неумение понимать состояния другого человека, нервную работу, неумение себя вести и т.д.). Это поможет Вам, несмотря на Ваше состояние, достичь целей коммуникации.
7. Проведите анализ ситуаций, когда Вам приходилось взаимодействовать с разными группами малознакомых людей (например, выступление перед большой аудиторией/ категорией населения). Подумайте, как люди реагировали на Ваши слова? Как менялись эмоции и настроения людей? Насколько эффективно Вам удавалось управлять их эмоциями? Удавалось ли снижать накал негативных эмоций? За счет чего? Запросите обратную связь от людей, которые видели Вас в этих ситуациях. Подумайте, что можно было сделать по-другому и скорректируйте свои действия.
 8. Если Вам приходится взаимодействовать с большим количеством малознакомых людей в разных ситуациях (например, выступать на улице перед незнакомыми людьми), изучите психологию поведения людей в группе и в толпе. Обратите внимание на особенности поведения других людей в группе и толпе, как и почему меняются их эмоции и взгляды? Подумайте, в чем разница? Подумайте, какие доводы лучше влияют на толпу: рациональные или эмоциональные. Заранее готовьтесь и продумывайте своё выступление. В процессе выступления отслеживайте настроение и эмоциональное состояние других людей, применяйте необходимые способы управления их эмоциями. Запросите обратную связь от людей, которые видели Вас в этих ситуациях. Подумайте, что можно было сделать по-другому и скорректируйте свои действия.
 9. Проведите индивидуальные беседы со своими подчиненными. Попросите, чтобы они обсудили с Вами ситуации, когда им необходима эмоциональная поддержка. Спросите, нуждаются ли они в эмоциональной поддержке в настоящий момент. Подумайте, что Вы можете сделать для её оказания. Учитывайте данную информацию во всех ситуациях управления коллективом.

Специальные задания:

1. Выполните упражнение.
Продолжите следующие предложения (имея в виду проявление эмоций другими):
Меня бесят когда другие люди....
На людях никогда нельзя проявлять.....
Нельзя позволять себе
Это возмутительно когда

Посмотрите, что у вас получилось. Скорее всего те эмоции, что вы не позволяете испытывать другим, вы не очень позволяете и себе.

Для того, чтобы иметь возможность влиять на эмоции другого необходимо принимать, разрешать другому эти эмоции чувствовать.

В отношении других людей стоит переформулировать свои установки. Например: “Нельзя позволять себе орать/повышать голос.” - “Мне не нравится, когда другие люди повышают на меня голос, и при этом я понимаю, что есть ситуации, в которых другие люди могут потерять над собой контроль.”

2. Организуйте и проведите обучение для своих подчиненных техникам оказания эмоциональной поддержки. После обучения обсудите вместе со своим коллективом наиболее удачные практики, возьмите их на вооружение.

Обратная связь:

Регулярно запрашивайте обратную связь до получения стабильно высоких оценок и положительных отзывов у коллег/руководителя/подчиненных/знакомых людей и независимых наблюдателей по следующим критериям:

- Всегда ли Вам удается продемонстрировать собеседнику, что вы понимаете и разделяете его чувства?
- Всегда ли Вам удается корректно предложить свою помощь и поддержку?
- Удаётся ли Вам оказывать влияние на снижение интенсивности проявившихся эмоций?

По результатам обратной связи подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте своё поведение.

Работа с наставником/коучем:

Попросите коллегу/руководителя/психолога, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, стать Вашим наставником по развитию:

1. Обсудите с наставником основные проблемы, с которыми Вы сталкиваетесь при влиянии на эмоции других. Отработайте с ним техники оказания эмоциональной поддержки. Проведите анализ Ваших действий: что получилось, что не получилось, что можно сделать по-другому. Скорректируйте своё поведение.
2. Попросите Вашего наставника понаблюдать за Вами и оценить Вас в ситуациях, когда требуется сопереживание и влияние на эмоции другого по следующим критериям:
 - Всегда ли Вам удается продемонстрировать собеседнику, что вы понимаете и разделяете его чувства?
 - Всегда ли Вам удается корректно предложить свою помощь и поддержку?
 - Удаётся ли Вам оказывать влияние на снижение интенсивности проявившихся эмоций?

По результатам обратной связи подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте своё поведение.

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

1. Шабанов С., Алешина А. «Эмоциональный интеллект. Российская практика»
2. Дэниел Гоулман «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта»
3. Карузо, Д. «Эмоциональный интеллект руководителя: как развивать и применять»
4. Дэвид, С. «Эмоциональная гибкость»
5. Лизы Фельдман Барретт, «Как рождаются эмоции»
6. Л. Чутко «Синдром менеджера. Эмоциональное выгорание и управление стрессом»
7. Шерон Мельник «Стрессоустойчивость»
8. Хендри Вейсингер, Дж.П. Полив-Фрай «Под давлением. Как добиваться результатов в условиях жестких дедлайнов и неопределенности»

Статьи:

1. «Управление негативными эмоциями» (ссылка на статью: <https://4brain.ru/emotion/upravlenie.php>)
2. «Управление стрессом» (ссылка на статью: <https://www.b17.ru/blog/294634/>)
3. «Управление эмоциями – ремесло актёра» (ссылка на статью: <https://4brain.ru/akterskoe-masterstvo/emotions.php>)
4. «10 факторов профессионального выгорания» (ссылка на статью: <https://4brain.ru/blog/10-factors-of-professional-burnout/>)
5. «Эмоциональное выгорание: синдром, симптомы, тест на диагностику, профилактика» (ссылка на статью: <https://4brain.ru/blog/emocionalnoe-vygoranie-sindrom-simptomu-test-na-diagnostiku-profilaktika/>)

Обучающее видео:

1. Владимир Филиппов, Людмила Петрановская «Выгорание и ресурсное состояние» (ссылка на видео: <https://youtu.be/DytodCXAxJ4?t=7100>)
2. Лекция Марины Безугловой «Благополучие как навык» (ссылка на видео: <https://www.youtube.com/watch?v=NUDxvf99pgM&list=PLtTY51Uv-KijqoGFjZ-2UJbCewsl5R0qu&index=2>)
3. Гай Винч «Эмоциональная гигиена» (ссылка на видео: [Гай Винч «Эмоциональная гигиена» \(youtube\)](#))
4. Сьюзан Дэвид «Эмоциональная гибкость» (ссылка на видео: [Эмоциональная гибкость - Сьюзан Дэвид - Саммари \(romansergeev.com\)](#))

Обучение на опыте других:

1. Наблюдайте, как общаются люди с хорошо развитыми коммуникативными навыками. Это могут быть Ваши коллеги, знакомые или друзья, с которыми приятно общаться Вам и другим людям. Отслеживайте, что они делают, чтобы вести обсуждение спорных вопросов в корректной манере и сохранять эмоциональный настрой, соответствующий теме беседы. По возможности обсудите с ними Ваши наблюдения и сравните Ваши выводы с их комментариями. Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.
2. Проинтервьюируйте коллегу, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, о том: Каким образом он управляет своими эмоциями, справляется с негативом и критикой в свой адрес? Как ему удается сохранять соответствующий беседе эмоциональный настрой в случаях, когда они испытывают сильные переживания, связанные с другими событиями? Как он преодолевает эмоциональные всплески (гнев, ярость, раздражение). Обсудите с ним конкретные ситуации. Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.

Развитие на рабочем месте:

1. Вспомните ситуации, когда Вы испытывали сильные эмоции. Подумайте, в каких ситуациях Вам удалось контролировать свои эмоции, а в каких нет? Почему? Проанализируйте, что послужило причиной возникновения эмоций и что помешало справиться с ситуацией? Подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте свои действия.
2. Принимайте все Ваши эмоциональные состояния. Помните о том, что нет плохих и хороших эмоций. Эмоции могут оказывать разрушающее действие и ими трудно управлять, в том случае, если не работать со своими состояниями.

Например, вы испытываете раздражение, находясь на совещании:

- Определите причину неприятных переживаний. Подумайте, исходя из каких мыслей (убеждений, предположений о мире, о людях, о себе), Вы в данный момент обижены, разозлены, раздражены и т.п. Ответ даст возможность для быстрого изменения Ваших чувств. Например, Вы хотите высказаться на совещании и раздражаетесь от того, что никто не интересуется Вашим мнением, возможно у Ваших коллег нет причин предполагать, что у Вас есть что сказать по обсуждаемому вопросу;
 - Осознав причину эмоций и вернувшись с помощью этого в соответствующее ситуации состояние, Вы можете предпринимать те или иные действия. Например, попросить слово на совещании и высказаться, не дожидаясь, пока кто-то догадается, что Вам есть что сказать.
3. Проанализируйте, как вы проявляете свои негативные эмоции? Где и когда? Подумайте, есть ли возможность делать это по-другому, менее деструктивно влияя на окружающих или на эффективность деятельности? Учитесь управлять сильными эмоциями, выражая их осмысленно и спокойно. Для этого:

- Старайтесь проявлять свои эмоции, не подавляя их. Когда мы проявляем свои эмоции в полной мере, они ослабляются, а их влияние снижается (однако, продумайте соответствующие способы сделать это).
 - Сконцентрируйтесь на осмыслении своих ощущений.
 - Не стесняйтесь своих чувств и воспринимайте их как источники новой информации о себе. Проанализируйте те причины, которые вызвали у вас сильные эмоции.
 - Выражайте свои эмоции окружающим так, чтобы они не напоминали вердикт или требования по отношению к другим людям, но отражали ваше мнение или же служили для них новой информацией.
4. Изучите ситуативные приемы регуляции своих эмоциональных состояний. Если Вы в моменте испытываете сильное эмоциональное напряжение (например: гнев, обида досада) можно использовать следующие приемы:
- 4.1. Метод сознательного расслабления.*
 Когда испытываем эмоцию задаём себе вопрос - какая часть моего тела напряжена? Затем необходимо мысленно пробежаться по всему телу и найти напряжение. Сознательно расслабить напряженную часть тела. Техника помогает переключить фокус внимания и поработать с телом.
- 4.2. Физическое действие.*
 Для того, чтобы войти снова в равновесие из какого-то негативного состояния, можно сделать любое физическое движение, просто переключиться. Вы можете подойти к окну, сделать что-то полезное, выпить воды, умыться, поприсесть, потанцевать под музыку, подняться или спуститься по ступенькам
- 4.3. Автоматическое рисование.*
 Если вы хотите успокоиться, возьмите бумагу, дайте себе минуту и начинайте рисовать. Попробуйте округлить острые грани рисунка.
- 4.4. Управление дыханием.*
 При нервно-психическом напряжении дыхание становится более поверхностным, в организм поступает мало кислорода, что может усугублять развитие эмоционального состояния. Сталкиваясь с ситуацией, вызывающей сильные эмоции, старайтесь как можно скорее восстановить дыхание. Задавайте себе несколько вопросов (техника Дж. Рейноутера): – Как я дышу? Если дыхание поверхностное и частое, старайтесь дышать спокойнее и глубже, дышите областью диафрагмы.–Что я сейчас делаю?– Что я чувствую?–Как я хотел/а бы вести себя в этой ситуации?
- 4.5. Абстрагирование от ситуации.*
 Когда Вы чувствуете, что Вас переполняют эмоции, попробуйте посмотреть на происходящее со стороны. Представляйте, как бы посмотрели на эту ситуацию значимые для вас люди: родители, дети, Ваши любимые, кумиры. Самовнушение. Вы можете повторять какую-либо фразу, подтверждающую Вашу способность справиться с собой. Например: «Я спокоен/а, я совершенно спокоен/а. Сейчас я досчитаю до десяти и совершенно успокоюсь. Один, два... ..десять».
- 4.6. Выход из ситуации.*
 В случаях, когда Вам становится сложно себя контролировать, Вы чувствуете, что Ваше поведение может стать неконструктивным, берите

несколько минут на то, чтобы физически отстраниться от ситуации, выйти из кабинета/помещения. Если такой возможности нет, передавайте инициативу в разговоре на несколько минут своим коллегам. Порой хватает нескольких секунд, чтобы взять себя в руки и справиться с нахлынувшими эмоциями.

5. Контролируйте Ваше эмоциональное состояние в случае негатива, критики в свой адрес. Разбирайтесь в причинах возникновения конфликта.
 - Находите обстоятельства, которые Вы можете изменить. Это поможет Вам найти решение и выход из ситуации.
 - Не переводите Ваши неприятные эмоции на личность человека, с которым Вы конфликтуете. Это усилит негативные эмоции и помешает поиску конструктивного выхода.
 - Не принимайте критику и негатив как что-то, что относится к вам лично, чаще всего критика собеседника относится к ситуации, компании, проблеме. Старайтесь абстрагироваться от эмоций, взглянуть на ситуацию и себя со стороны.
 - После конфликтной ситуации обдумывайте Ваше поведение и поведение другой стороны, разбирайтесь в пережитых чувствах и состояниях
6. Проанализируйте Ваш эмоциональный фон и работайте с ним. Помните о том, что нельзя просто «забывать» о своих неприятных эмоциях и переживаниях, иначе спустя какое-то время они напомнят Вам о себе с большей силой. Выясните, какой эмоциональный фон у Вас преобладает в нейтральных ситуациях:
 - Выпишите себе все эмоции, которые Вы испытываете в течение дня.
 - Разделите их на те, которые несут позитивные и неприятные ощущения.
 - Посмотрите, эмоции с каким «знаком» у Вас преобладают.Уясните для себя, какие факторы Вас чаще всего выбивают из колеи. Меняйте свой эмоциональный фон в положительную сторону:
 - Меняйте свое отношение к тем ситуациям, которые вызывают у Вас неприятные переживания, ищите в них плюсы;
 - Учитесь противостоять негативным влияниям;
 - Продумывайте, что Вы можете предпринять для того, чтобы изменить ту или иную ситуацию. Проанализируйте когда и в каких ситуациях Вы сможете применить полученный навык.
7. Постоянно работайте над улучшением межличностных отношений, поскольку они имеют решающее значение в поддержании благоприятной рабочей среды. В конфликтных ситуациях всегда думайте прежде, чем говорить. Помните, что другие люди также подвержены влиянию различных негативных факторов, будьте снисходительнее. Порой лучше быть счастливым, чем правым, поэтому нужно уметь промолчать в определенный момент и отказаться от критики.
8. Причины, из-за которых мы не можем управлять своими эмоциями, иногда связаны не с ситуацией, а с нашим физическим состоянием (например «я голоден, я не выспался – я злюсь и реагирую острее»). Проанализируйте своё физическое состояние, есть ли взаимосвязь между ситуациями, в которых вам сложно управлять собой и вашим самочувствием. Если она есть – уделите себе внимание, позаботьтесь о себе.

9. Долгосрочные стратегии для управления эмоциями основаны на заботе о своём физическом и психическом состоянии: сон, питание, физ. нагрузки, отдых, общение с близкими, нахождение поддержки у других, хобби, медитация, работа с психологом.
10. Найдите музыку, воспоминания, личные «якоря», которые будут успокаивать вас в сложные моменты. Практикуйте контроль за своим поведением, вычлните ключевые фразы, действия, возможности для переключения, чтобы управлять проявлением эмоций – формируйте свой личный список «переключателей эмоций». Используйте их в сложных для вас ситуациях.
Например: счёт до 10, различные техники дыхания, физические упражнения, отражение эмоций на бумаге, выход на улицу/ из рабочего помещения, изменение позы, расслабление/напряжение мышц, юмор, общение с приятными, близкими людьми...
11. Изучите основные стадии развития стресса (фаза тревоги, фаза сопротивления и фаза истощения). Проанализируйте симптомы и физиологические признаки, позволяющие вовремя заметить проблему. Очень важно уметь не переходить со второй стадии сопротивления на стадию истощения. Для этого изучите и используйте разнообразные способы противостояния стрессам, которые в психотерапии называются также копинг-стратегиями.
12. Познакомьтесь с подходами и методами борьбы со стрессом: тайм-менеджмент, физические упражнения, техники нервно-мышечной релаксации, полноценный сон, медитация, позитивное мышление, развитие эмоционального интеллекта, работа с самооценкой, осознанность, визуализация, ассертивность. Опробуйте их действие на себе. Наиболее подходящие для вас внедрите в свою работу.
13. Узнайте о методиках, позволяющих более эффективно адаптироваться к стрессогенной среде: когнитивное преодоление (снижение стресса путем изменения мышления), позитивное внушение и самовнушение, способы работы с внутриличностными состояниями (вытеснение, регрессия, проекция, замещение) и другие. Наиболее подходящие для вас внедрите в свою работу.
14. Управляйте своим стрессом. Проанализируйте график Ваших задач на месяц вперед и выделите наиболее стрессовые периоды (завершение этапов работ, наложение нескольких задач, ведение сложных переговоров и т.д.). Запланируйте в эти дни больше «свободного времени», постарайтесь перераспределить все менее важные задачи на другие периоды. По окончании периода проанализируйте, удалось ли вам более эффективно справиться с ситуацией.
15. Изучите техники работы с профессиональным выгоранием. Регулярно проводите систематическую работу со своими сотрудниками для предотвращения их профессионального выгорания и снижения уровня стресса. Находите время в Вашей работе для проведения индивидуальных встреч с вашими подчинёнными. Попросите, чтобы они обсудили с Вами ситуации, когда они испытывали наибольший стресс, упадок сил, апатию и потерю интереса к работе. По итогам обсуждений составьте план

мероприятий по работе с профессиональным выгоранием и повышению уровня стрессоустойчивости в Вашем коллективе.

Специальные задания:

1. Тренируйте интенсивность проявления эмоций:

- Определите эмоцию, которой Вы хотите научиться управлять.
- Определите для себя внутреннюю шкалу, спектр возможных проявлений этой эмоции. Для этого определите максимально возможный уровень проявления эмоции как 100%. Найдите, какой уровень этой эмоции по шкале у Вас в данный момент. Это может быть любой процент;
- Работайте с Вашим эмоциональным состоянием, постепенно увеличивая его интенсивность до достижения стопроцентного уровня;
- Задавайте себе последовательно тот или иной процент интенсивности состояния от нуля до 100% (с шагом в несколько процентов);
- Заканчивайте упражнение, постепенно снижая уровень эмоции;
- Задействуйте для этого упражнения партнера, который будет задавать Вам интенсивность проявления состояния; запишите упражнение на видео. Обсудите с партнером после выполнения Ваши успехи.

2. В случае если вы продолжительное время чувствуете стресс, учитесь управлять им.

2.1. Для начала определите источники стресса в вашей жизни.

Внимательно изучите свои привычки, отношение и оправдания:

- Вы объясняете стресс как временный («У меня просто сейчас происходит миллион дел»), даже если вы не можете вспомнить, когда в последний раз делали передышку?
- Вы определяете стресс как неотъемлемую часть вашей работы или домашней жизни («Здесь всегда творится что-то сумасшедшее») или как часть вашей личности («У меня много нервной энергии, вот и все»)?
- Вы вините в своем стрессе других людей или внешние события или считаете это совершенно нормальным и обычным?

Ваш уровень стресса будет оставаться вне вашего контроля до тех пор, пока вы не примете на себя ответственность за роль, которую вы играете в его создании или поддержании.

2.2. Заведите журнал о стрессе

Журнал стресса может помочь вам определить регулярные факторы стресса в Вашей жизни и то, как вы с ними справляетесь. Каждый раз, когда вы чувствуете стресс, следите за этим в своем журнале или используйте трекер стресса на своем телефоне. Ведение ежедневного журнала позволит вам увидеть закономерности и общие темы. Запишите:

- Время и ситуацию, в которой Вы испытали стресс
- Что вызвало Ваш стресс (предположите причины, если вы не уверены).
- Как Вы себя чувствовали, как физически, так и эмоционально.
- Как Вы действовали в ответ.
- Длительность Ваших переживаний
- Насколько хорошо Вы справились с ситуацией
- Что Вы сделали, чтобы почувствовать себя лучше.

2.3. Сделайте анализ журнала.

Рассмотрите все записанные ситуации, в которых Вы испытывали стресс. Выделите наиболее часто встречающиеся и наиболее деструктивные. Отметьте наиболее частую причину стресса. С какими ситуациями Вы справлялись лучше всего? С какими хуже? Как Вы думаете, почему? Перечислите способы, при помощи которых Вы сможете в следующий раз улучшить ситуацию.

Приоритезируйте причины ваших стрессов. Это поможет вам определить, что вызывает напряжение больше всего. Рейтинг стрессоров также поможет определить, где вы должны сосредоточить свои усилия для того, чтобы эффективно снизить свой стресс.

2.4. Составьте план по уменьшению влияния стресса на Вашу жизнь.

Это необходимо, чтобы сделать борьбу со стрессом методичной. Начните с вещей, вызывающих меньшее напряжение, и продвигайтесь вверх по списку. Выявив источники стресса, старайтесь уделять им меньше времени. Например: если общение с определенными людьми вызывает напряжение, сведите его к минимуму; если вы чувствуете себя некомфортно в переполненных клубах, не стоит идти туда с друзьями только «за компанию»; если раздражает дорога на работу, слушайте легкую музыку в пути.

Обратная связь:

1. Спросите своих коллег/подчиненных/руководителя/друзей, как они воспринимают Вашу способность справляться с давлением, критикой, негативом. Когда Вы реагируете успешно? Когда Вы реагируете менее успешно? Составьте список тех действий, которые делают Вашу реакцию адекватной в глазах окружающих. По результатам обратной связи подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте свои действия.
2. Регулярно запрашивайте обратную связь до получения стабильно высоких оценок и положительных отзывов у других людей и независимых наблюдателей по следующим критериям:
 - Всегда ли Вам удается справляться со своими негативными эмоциями в адрес собеседника?
 - Всегда ли Вам удается сохранять настрой, соответствующий ситуации?

По результатам обратной связи подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте свои действия.

Работа с наставником/коучем:

Попросите коллегу/руководителя, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, стать Вашим наставником по развитию. Разберитесь с ним недавние ситуации, в которых Вы испытывали негативные эмоции/столкнулись с негативом и критикой в свой адрес. Проанализируйте свое поведение: что Вы чувствовали, как вы себя вели, как вел себя собеседник, что сделали для разрешения ситуации. Обсудите с наставником основные проблемы и возможные решения. Определите, как Вы могли вести себя по-другому, вновь столкнувшись с такой же ситуацией. Скорректируйте своё поведение.

КОМПЕТЕНЦИИ АДМИНИСТРАТИВНОГО НАПРАВЛЕНИЯ

КОМПЕТЕНЦИЯ «ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ»

Описание уровней развития компетенции «ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ»

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ ОПЫТА	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	УРОВЕНЬ ОСВОЕНИЯ	УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ
С готовностью берется за решение сложных задач	Постоянно ищет пути для улучшения результатов работы курируемых учреждений. Предлагает и реализует масштабные проекты, позволяющие достичь более амбициозных целей. Добивается внедрения инициатив несмотря на сопротивление и скепсис.	Ставит перед собой и учреждением новые амбициозные и долгосрочные цели. Не останавливается на достигнутом успехе, достигнув цели, "повышает планку" для себя и других.	Инициативно берется за решение сложных задач. Ставит перед собой и подразделением цели, которые сопряжены с усилиями. Помогает подчиненным и коллегам, насколько возможно, выполнить сложную или нестандартную задачу.	Без напоминаний и контроля вовремя и в соответствии с требованиями решает поставленные руководителем задачи, проявляет самостоятельность, не нуждается в деталях инструкций. Берется решать новые задачи при наличии поддержки со стороны руководителя.	Нуждается в четких инструкциях и детальных разъяснениях даже типовых задач. Стремится работать в "зоне комфорта", избегает новых задач.
Преодолеывает трудности на пути достижения цели	Поддерживает подведомственные организации на пути к достижению цели. Транслирует подчиненным уверенность, что непреодолимых препятствий не бывает, сохраняет веру в успех при возникновении сложностей в масштабных проектах, преодолевает сомнения и нерешительность.	Оперативно и гибко корректирует свою тактику при столкновении с трудностями и препятствиями на пути достижения результата. Находит и реализует альтернативные варианты решения задачи.	Уверенно и настойчиво преодолевает трудности при решении задач в ситуациях повышенной сложности. Оценивает успех по достигнутому результату, а не по количеству приложенных усилий.	Преодолевает трудности при реализации стандартных рабочих задач, не снижает активности. Своевременно информирует руководителя, если не может самостоятельно найти способ достижения результата.	Снижает настойчивость, либо совсем отказывается от достижения цели при столкновении с препятствиями.

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ ОПЫТА	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	УРОВЕНЬ ОСВОЕНИЯ	УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ
Ориентируется на качественное и своевременное достижение результатов	Определяет потенциальные возможности повышения качества работы учреждений по своему направлению, согласовывает и внедряет оптимальные решения по их реализации, контролирует эффективность внедрения.	Выстраивает систему ключевых показателей деятельности для всего учреждения, позволяющую сотрудникам отслеживать и повышать качество и эффективность своей работы.	Самостоятельно задает требования к результату своей деятельности и деятельности своего подразделения. Ищет и реализует возможность получить результат, превышающий изначальные требования.	Справляется со стандартными задачами в рамках должностных обязанностей, в соответствии с заданными инструкцией или руководителем сроками и параметрами качества.	Не соблюдает требований к качеству в процессе работы
Берет на себя ответственность за взятые обязательства и реализацию задач, признает свои ошибки в ситуации неуспеха	Принимает на себя ответственность за соблюдение договоренностей и выполнение всех обязательств между его организацией и партнерами, коллегами из других учреждений, ведомств. Берет на себя ответственность за принятые решения и результаты работы в условиях неопределенности, в особо сложных ситуациях, а также, когда результат зависит от усилий нескольких организаций.	Заботится о репутационной составляющей организации, транслирует подчиненным важность соблюдения всех договоренностей и обязательств. Принимает ответственность за собственные решения, результаты своей деятельности и работы учреждения, дает им объективную оценку. Признает и исправляет свои ошибки и ошибочные действия подчиненных-руководителей своего учреждения.	Берет на себя ответственность за реализацию задач подразделения, за действия своих подчиненных и принятые решения, в том числе и в нестандартных ситуациях, не перекладывая ответственность на руководителя. Адекватно ситуации оценивает свой индивидуальный результат, видит недоработки и ошибки в собственных действиях.	Выполняет взятые на себя обязательства, а в случае невозможности их выполнения оперативно ставит об этом в известность все заинтересованные лица. Принимает на себя ответственность за результаты работы на своем участке, за четкое выполнение стандартных процедур и инструкций. В нестандартных ситуациях разделяет ответственность с коллегами и руководителем. Признает допущенные ошибки и недоработки, не ищет виноватых, не ссылается сугубо на негативное влияние обстоятельств.	Нарушает достигнутые договоренности. Дает коллегам и партнерам нереалистичные обещания. Перекладывает ответственность за свои ошибки и неудачи на обстоятельства или других людей, необъективен к себе

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Стивен Р. Кови «7 навыков высокоэффективных людей»
2. Дж. Кэнфилд, М. Хансен, Л. Хьюитт «Цельная жизнь. Ключевые навыки для достижения ваших целей».
3. Элияху М. Голдрат, Джефф Кокс «Цель. Процесс непрерывного улучшения», «Цель 2. Дело не в везении».
4. В. Климчук «Тренинг внутренней мотивации. Программа развития: теория и методика».
5. Т. Голви «Максимальная самореализация. Работа как внутренняя игра».
6. Б. Трейси «Точка фокуса», «Достижение максимума. Стратегии и навыки, которые разбудят ваши внутренние силы и помогут вам достичь успеха».
7. Г. Архангельский «Тайм-драйв».
8. М. Бубличенко «Психология победителя».
9. Э. Ибарра «Обретая Я. Неординарные стратегии, изменяющие карьеру».
10. Р. Янг «Сила личности. Как влиять на людей и события».
11. Книжная серия «Легенды рынка», а также биографии и мемуары успешных предпринимателей. *При чтении обращайте внимание на то, что мотивировало данных людей, как они подходили к постановке целей.*

Дополнительно:

1. Л. Чутко «Синдром менеджера. Эмоциональное выгорание и управление стрессом».
2. Н. Рубинштейн, Е. Жидков «Тренинг построения карьеры».

Статьи:

[5 препятствий на пути к цели, которые выдумывает наш мозг - Лайфхакер \(lifehacker.ru\)](http://lifehacker.ru)

Обучающее видео:

1. [Как двинуться с мертвой точки, начать действовать и достичь успеха! Радислав Гандапас - YouTube](#)
2. [ФОНТАН СЧАСТЬЯ. 1 серия: Преодоление \(мотивационный фильм, 2017\) - YouTube](#)
3. [ФОНТАН СЧАСТЬЯ. 2 серия: Время мечтать \(мотивационный фильм, 2017\) - YouTube](#)

Художественные фильмы:

1. «Человек, который изменил всё» — биографическая спортивная драма режиссёра Беннетта Миллера.
2. «Король говорит», режиссер Т. Хупер.
3. «Джерри Магуайер», режиссер К. Кроу.

Обучение на опыте других:

1. Проинтервьюируйте руководителя, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, о том, чем он руководствуется, берясь за решение сложных задач, как решает возникающие проблемы при их решении. Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.
2. Наблюдайте за Вашими коллегами, которые успешно достигают намеченных целей. Отслеживайте:
 - насколько задачи, которые они выполняют, являются амбициозными и в то же время выполнимыми;
 - берутся ли они за достижение еще более сложных целей, когда предыдущие цели ими уже достигнуты;
 - всегда ли они берутся за выполнение сложных задач.Выявляйте в поведении других людей полезные приемы, техники, помогающие им добиваться успеха; продумывайте, каким образом Вы можете применять эти приемы в своей деятельности.
3. Выясните у Ваших опытных коллег:
 - как они планируют решать сложные, на первый взгляд невыполнимые, задачи;
 - что их мотивирует на постановку перед собой новых труднодостижимых целей;
 - что они делают, чтобы мотивировать себя на выполнение сложных задач.Возьмите «на заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными.

Развитие на рабочем месте:

1. Поставьте перед собой трудную цель, которую Вы хотели бы достичь. Проанализируйте, какие Ваши личные качества могли бы Вам в этом помочь, какие ресурсы Вам могут потребоваться. Обсудите вместе со своим руководителем, что еще может Вам потребоваться, чтобы цель была достигнута.
2. Проанализируйте результаты своей работы за последние несколько месяцев. Пропишите пять-шесть критериев, по которым Вы сможете оценить достигнутые результаты. Подумайте, насколько амбициозные цели Вы себе поставили. Обсудите Ваши результаты и критерии с руководителем или коллегами, скорректируйте критерии в случае необходимости. Подумайте, какие критерии Вы можете установить для актуальных задач или для тех, которые могут появиться в перспективе. Согласуйте получившиеся цели и критерии с Вашим руководителем, чтобы Вы могли оценивать результаты своей работы по объективным критериям.
3. Рассмотрите со своей командой, как продвигается работа в Вашем подразделении. Обсудите, что мешает/ помогает Вашей команде в

- достижении сложных и амбициозных задач. Пересмотрите цели и задачи Вашего подразделения на ближайшую перспективу, оцените, насколько они амбициозны. Обсудите с Вашей командой, что необходимо каждому сотруднику, чтобы достичь данных целей, какие ресурсы им могут для этого понадобиться. Разработайте план по реализации целей, регулярно отслеживайте его выполнение. Проводите оценку достижения поставленных целей со своей командой (что сделано, что не сделано и почему, какие проблемы возникли, какие меры предприняты для их решения), вносите корректировки в работу в случае отклонений от целей.
4. Напишите список дел, которые Вы не завершили за последние 6 месяцев. Проанализируйте причины, которые помешали Вам довести начатые дела до конца. Выберите те из них, которые сохранили свою актуальность и могут помешать Вам в работе; продумайте, что необходимо предпринять для того, чтобы добиться результата. Разработайте план действий по достижению невыполненных дел и реализуйте его.
 5. Проанализируйте, когда в последний раз Вы по своей инициативе реализовывали сложные задачи, брали на себя ответственность за воплощение в жизнь смелых планов? Каковы были результаты? Подумайте, что Вам помешало/помогло? Скорректируйте свои действия.
 6. Удостоверьтесь, что Вы в курсе функциональных обязанностей и выполняемой работы своего персонала. Установите для них трудные, но все же достижимые цели, и регулярно пересматривайте результаты и их деятельности.
 7. Сделайте свои цели реалистическими и измеримыми, установите цели, которые являются трудными, но достижимыми. Чем лучше Вы знаете, куда Вы идете, тем больше вероятности, что Вы туда попадете. Создайте поэтапный план действий для каждой из таких целей. Подробно и точно изложите, что Вы должны сделать/развить, чтобы достигнуть этих целей.
 8. Ведите список того, на что люди обращают внимание, общаясь с Вами по вопросам постановки целей и достижения результатов. Анализируйте, какие применяемые Вами методы были наиболее эффективны, над чем следует еще поработать, от чего отказаться. Отслеживайте происходящие изменения.
 9. Подумайте о своем будущем в долгосрочной перспективе:
 - 10.1. Составьте список Ваших личных профессиональных целей. Представляйте, каких целей Вы хотели бы достичь через полгода, год, 2-5, 10 лет. Не относитесь критично к своим желаниям. При формулировании целей указывайте четкие параметры, которые позволят Вам лучше понимать пути их достижения (например, Вы можете воспользоваться SMART-критериями).
 - 10.2. Подумайте, какие достижения в профессиональной жизни будут значимы лично для Вас. Для этого ответьте себе на несколько вопросов:
 - Что я хочу сделать в своей профессии?
 - Кем я хочу стать через полгода, год, два и т.д.?
 - Чему я хочу научиться?
 - Какие блага я хочу получить в результате своей деятельности?
 - Сколько я хочу зарабатывать?
 - Сколько времени я хочу уделять семье, досугу и хобби?

10.3. Анализируйте, как достижение целей, которые Вы перед собой ставите в профессиональной сфере, будет отражаться на других важных областях Вашей жизни. Ставьте перед собой такие цели, достижение которых позволит добиться максимального баланса в различных сферах. Так, например, достижения в карьере могут позитивно сказаться на условиях жизни, финансовом благополучии и социальном признании, но сократить возможности для отдыха, самореализации в отношениях с друзьями и близкими людьми. Для того, чтобы понять уровень Вашей удовлетворенности различными областями и сферами жизни, Вы можете воспользоваться упражнением «Колесо жизненного баланса».

10.4. Создайте поэтапный план действий, который приведет Вас с того этапа, где Вы находитесь в настоящий момент, туда, где Вы хотите оказаться. Рассмотрите вместе с другом или наставником свой прогресс и трудности, с которыми Вы сталкиваетесь.

10. Разбивайте путь достижения каждой выбранной цели на значимые подцели, достигая которых Вы сможете убедиться, что движетесь в верном направлении. Так, например, цель «В 20XX+3 г. я руковожу группой профильных предприятий» может быть разбита на следующие подцели: 1. «В 20XX+1 г. я руковожу департаментом...» → 2. «В 20XX+2 г. я руковожу компанией...» → 3. «В 20XX +3 г. я руковожу группой компаний».

11. Для того чтобы не останавливаться на достигнутом, продолжать путь к самым сложным и заветным целям, думайте о будущем заранее.

Предпринимайте действия, которые Вам позволят поддерживать свое желание достичь намеченного.

- рядом с каждой целью пропишите, какие выигрыши Вы получите от ее достижения. Например, «В 20XX г. я руковожу компанией X. Это позволит мне получить новый опыт управления; реализовывать свой потенциал, выполняя интересные для меня задачи, обеспечить финансовую стабильность для моей семьи, получить уважение от значимых для меня людей».

- расскажите о Ваших самых амбициозных планах тем близким людям, которые будут способны оказать Вам поддержку в Вашем стремлении достичь намеченного или в случае, если что-то пойдет не так, как Вы запланировали

12. Ищите возможность решать такие задачи, которые кажутся Вам трудновыполнимыми и не вызывают желания их реализовывать. 1) Четко определяйте причины, лежащие в основе Вашего нежелания браться за ту или иную задачу. Это поможет Вам увидеть возможности для принятия верного решения даже в самых на первый взгляд безнадежных ситуациях. Например, «Нереалистичные сроки» → «Я не успею в одиночку выполнить эту задачу в установленный срок»; «Эта задача потребует слишком много сил» → «Мне придется два дня работать сверхурочно/круглосуточно, а я этого не хочу» и т.д.). Фиксируйте трудные лично для Вас задачи и причины нежелания их выполнять на бумаге. Это позволит Вам спокойно поразмышлять над тем, каким образом эти задачи можно выполнить. 3) Сфокусируйтесь на действиях, способных устранить или минимизировать воздействие выявленных причин. Подумайте и пропишите несколько вариантов их устранения, способствующих решению задачи. Например, «Я

не успею в одиночку выполнить эту задачу в установленный срок, но...:1. Я могу попросить своего коллегу П. помочь мне, он мне не откажет. Вдвоем мы успеем; 2. Я могу подойти к руководителю и сказать, что мне нужна помощь, чтобы успеть в установленные сроки. Он даст мне в помощь кого-то из коллег; 3. Я могу подойти к руководителю и аргументированно объяснить, что на выполнение этой задачи мне нужно еще два рабочих дня. Он разумный человек, и, если аргументы будут весомыми, он не откажет; 4. Я могу собраться, бросить все силы на решение этой задачи, делегировав остальные текущие дела коллеге П. В этом случае я могу успеть к установленному сроку. Коллега П. может быть недоволен, но, когда я объясню ситуацию ему или руководителю, он согласится мне помочь».4) Выберите из списка тот вариант решения, который вызывает у Вас меньшее внутреннее сопротивление, и начинайте действовать.

13. Беритесь за реализацию трудных, сложных или неприятных задач, не отказываясь от них и не откладывая на потом. Сосредотачивайтесь на главном и приоритетном.

- возьмите за правило начинать день с тех дел из Вашего ежедневника, которые вызывают у Вас наиболее неприятные переживания.

- старайтесь концентрироваться на главном, не отвлекаясь на второстепенные и посторонние дела, например: – Обозначайте коллегам время, когда Вы заняты. Например, Вы можете попросить коллег не беспокоить Вас, когда на Вашем столе появляется определенный предмет (цветок, книга, сувенир и т.п.). – Решайте проблему с отвлекающими телефонными звонками во время выполнения трудных и сложных дел при помощи перевода звонков или автоответчика.

14. Выявляйте такие Ваши личностные особенности, привычки, которые могут препятствовать достижению необходимых результатов, выполнению сложных задач, мешают справляться с работой в нестандартных условиях. Для того чтобы определить такие особенности, анализируйте ситуации, с которыми Вам бывает трудно справиться.

Например:

Привычное поведение, мешающее общей результативности	Неприятные последствия
Много общаюсь по рабочим вопросам с коллегами, клиентами и др., поскольку от этого зависят основные результаты моей работы. Но это мешает выполнению других обязательных дел.	Не выполняю в срок то, что связано с документацией. Это часто вызывает стрессовые ситуации; приходится работать сверхурочно. Почти не остается времени на семью.
Решение	Выгода
Нанять ассистента для работы на телефоне и с документацией.	Работы по проектам будут завершаться в сроки; сократится количество стрессовых ситуаций. Нормализуется обстановка в семье.

15. Целенаправленно работайте над таким эмоциональным состоянием, которое поможет Вам приступить к выполнению трудных или неприятных задач. Выделяйте на это несколько минут каждый раз, перед тем как начать действовать:

- Подумайте, что может помочь Вам эмоционально настроиться на ритм, необходимый для выполнения задачи. Например, это может быть определенная музыка, позволяющая Вам восстановиться и сконцентрировать силы и энергию, чашка кофе и т.п.

- Обращайтесь к логике. Думайте о том, к каким последствиям приведет невыполнение сложного и трудного дела или его откладывание/оттягивание/перенос срока выполнения задачи.
 - Думайте о том, какие приятные чувства Вы испытаете после завершения сложного или неприятного дела. Это усилит Ваше желание начать действовать.
 - Создавайте для себя систему личных поощрений за достижение каждой намеченной цели. Например, можно позволить себе совершить что-то, что в другой ситуации считалось бы нерациональным – покупку не слишком необходимой, но очень приятной вещи, поход в дорогой ресторан и т.п.
16. Соблюдайте баланс между работой и отдыхом. Давайте себе время для восстановления сил и энергии. Гармоничная организация рабочего процесса и своевременная психологическая разгрузка позволят Вам поддерживать готовность к серьезным свершениям и избегать стрессовых состояний. *Подробнее о методах работы со стрессом смотрите в развивающих действиях для индикатора “Управляет своими эмоциями” в компетенции “Эмоциональный интеллект”.*

Специальные задания:

1. Проявляйте инициативу, беритесь за решение новых для Вас задач, выходящих за пределы привычной области ответственности, применяйте полезные приемы и рекомендации, отрабатывайте навыки не только в профессиональной деятельности, но и в личной жизни.
2. Занимаясь своим любимым хобби/видом спорта, ставьте перед собой четкие цели и определяйте, чего Вы хотите достичь в этой деятельности после каждого отдельного занятия/тренировки/игры, через месяц, через три месяца. Прилагайте максимум усилий, чтобы добиваться желаемых результатов.
3. Возьмите на себя новую задачу, которая потребует от Вас применения новых навыков и знаний (например, если Вы занимались поддержкой клиентов, попробуйте взять на себя задачи по поиску и привлечению новых клиентов). Поставьте перед собой цель такого уровня, чтобы она была для Вас амбициозной, но при этом реально достижимой. Регулярно отслеживайте свой прогресс на пути к достижению цели.
4. Попрактикуйте аутогенные и медитативные техники. Какой бы сложной ни казалась Вам задача, вырабатывайте в себе уверенность в том, что она Вам по силам. Например, Выполняйте медитативное упражнение «Путь к цели» (Фопель К., 2002 г.) перед тем, как начать движение к сложной и трудной цели. 1) Сядьте удобно, расслабьтесь, закройте глаза, сделайте глубокий вдох и медленно выдохните. 2) Сосредоточьтесь на избранной цели. Создайте в своем воображении ее неповторимый образ. 3) Вообразите, что перед Вами длинная прямая тропа, ведущая на вершину горы, а над горой Вы видите образ Вашей цели. По обе стороны тропы Вы ощущаете присутствие сил, которые хотят заставить Вас повернуть назад, помешать достичь вершины. 4) Эти силы способны сделать все, кроме того, чтобы уничтожить прямую, как луч солнца, тропинку, которая ведет Вас к цели. 5) Эти силы – символы разных ситуаций, отвлекающих от цели: менее

важные цели, люди, негативные переживания. Они стараются забрать Ваше мужество или чем-то обольстить, они могут приводить массу доказательств, что двигаться к цели нет смысла. Они хотят испугать Вас или вызвать чувство вины.6) Ощутите себя сгустком ясной воли и двигайтесь вперед. Не спешите, давайте себе время понять стратегию каждой из сил. Можете обменяться парой слов с какой-то из них. После этого продолжайте свой путь. Ощущайте себя направленной вперед силой. Вы – победитель, отвлекающие силы остаются позади Вас.7) Вы достигли вершины горы. Посмотрите на образ Вашей цели. Ощутите его присутствие, наслаждайтесь его близостью. Почувствуйте, что означает для Вас этот образ, прислушайтесь к тому, что он Вам может сказать.8) Вот и настало время поблестеть всем образам и отойти на второй план. Заберите с собой то, что оказалось для Вас важным и возвращайтесь назад. 9) Откройте глаза, потянитесь.10) Запишите свои раздумья по поводу цели и тех сил, которые хотят заставить Вас свернуть в сторону.

Обратная связь:

Запросите обратную связь от коллег и руководителей, которые с Вами наиболее часто взаимодействуют по рабочим задачам, о том, насколько Вам удастся:

- всегда завершать начатые дела в соответствии с требованиями, предъявляемыми к результату;
- достигать целей, которые, на первый взгляд, казались излишне амбициозными и нереалистичными;
- находить выход из трудных ситуаций и продолжать двигаться к намеченным целям.

По результатам обратной связи подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте свои действия.

Работа с наставником/коучем:

1. Выберите себе опытного коллегу – наставника, к которому Вы могли бы регулярно обращаться за советами и помощью по вопросам достижения поставленных целей. Обсудите с ним, как он берется за решение сложных задач, насколько амбициозные и сложные цели он сам себе ставит, как проводит оценку их достижения. Вместе с наставником определите для себя список целей на год. Обсудите, насколько они амбициозны и достижимы, какие ресурсы Вам для этого могут потребоваться. Составьте план действий по достижению поставленных целей. Попросите наставника проводить вместе с Вами оценку их достижения. Регулярно запрашивайте обратную связь до получения стабильно высоких оценок и положительных отзывов у наставника по следующим критериям:
 - Являются ли цели, которые Вы перед собой ставите, амбициозными?
 - Являются ли они при этом еще и реалистичными?
2. Объединитесь с человеком, который также заинтересован в развитии данного качества. Это может быть коллега, друг или член интернет-сообщества. Делитесь друг с другом информацией, оказывайте взаимную помощь в достижении намеченных целей, обсуждайте трудности и возможности их преодоления, подсказывайте решения. Запрашивайте друг у друга обратную связь. Такое сотрудничество поможет вам обоим в развитии этого качества.

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Стивен Р. Кови «7 навыков высокоэффективных людей»
2. Элияху М. Голдрат, Джефф Кокс «Цель. Процесс непрерывного улучшения», «Цель 2. Дело не в везении»
3. Райан Холидей «Проблема или вызов? Как превращать препятствия в триумф»
4. Тео Цаусидис «Мозг с препятствиями. 7 скрытых барьеров, которые мешают вам достигать целей»
5. Роуз Девульф, Артур Фримен «Почему умные люди совершают глупости, и как не попасть в капкан привычек»
6. Книжная серия «Легенды рынка», а также биографии и мемуары успешных предпринимателей. *При чтении обращайте внимание на то, что мотивировало данных людей, как они преодолевали трудности на пути к достижению своих целей.*

Дополнительно:

1. Сборник статей Harvard Business Review «Эффективное принятие решений» (Гарвардская Школа Бизнеса).
2. Макдермотт И., О'Коннор Дж. «Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем.»

Статьи:

1. [5 препятствий на пути к цели, которые выдумывает наш мозг - Лайфхакер \(lifehacker.ru\)](#)
2. [Как преодолевать трудности — Психология человека \(psichel.ru\)](#)

Обучающее видео:

1. [ФОНТАН СЧАСТЬЯ. 1 серия: Преодоление \(мотивационный фильм, 2017\) - YouTube](#)
2. [ФОНТАН СЧАСТЬЯ. 2 серия: Время мечтать \(мотивационный фильм, 2017\) - YouTube](#)

Художественные фильмы:

1. «В погоне за счастьем», режиссёр Габриеле Муччино, 2016 г.

2. «ВЫживший» — американский эпический остросюжетный вестерн режиссёра Алехандро Г. Иньярриту, 2015 г.
3. «Фрида», режиссер П. Ледук.

Обучение на опыте других:

Проинтервьюируйте руководителя, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, о том, каким образом он преодолевает трудности на пути достижения цели, как решает возникающие проблемы при решении рабочих задач, как настраивает себя на продолжение движения к цели при столкновении с трудностями. Обсудите с ним успешные и неуспешные ситуации. Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.

Развитие на рабочем месте:

1. Сверяйте практические результаты работы, которых Вы достигли с тем, что было запланировано, и анализируйте причины расхождения реализованного и запланированного. Продумывайте, как можно изменить ситуацию для того, чтобы рабочие процессы проходили более эффективно. Для этого:
 - самостоятельно выявляйте, что именно Вам не удалось выполнить, по каким причинам. Устанавливайте, какие рабочие процедуры, процессы послужили препятствием к достижению поставленных целей.
 - проясняйте мнения других людей, какие недостатки в работе были выявлены, из-за чего снижается эффективность (например, по результатам аудиторских проверок, обратной связи от руководителей и коллег и т.д.).
2. Анализируйте деятельность с точки зрения того, что может являться препятствием для достижения еще более высоких результатов. Обращайте особое внимание на следующие моменты:
 - является ли состав команды оптимальным для реализации задач, которые стоят перед Вами.
 - помогает ли атмосфера внутри Вашего подразделения, то, как отлажено взаимодействие с другими подразделениями организации, достижению высоких результатов (например, существуют ли внутренние конфликты, какие соблюдаются традиции и негласные правила).
 - насколько оптимальным образом у Вас отлажено взаимодействие с контрагентами, задействованными в рабочих процессах (например, подрядчиками, клиентами и т.д.).
 - способствуют ли высокой производительности труда сотрудников условия, существующие на текущий момент в организации (например, организация рабочего места, график работы, социальная защищенность сотрудников и т.д.);
 - могут ли принятые в Компании гласные и негласные правила мешать достижению больших результатов; все ли существующие правила фактически являются исполняемыми.
3. Сопоставляйте задачи, стоящие перед Вами/подразделением, с возможностями, которые предоставляет организация (например, с принятыми правилами внутреннего взаимодействия, организационной структурой и т.д.), для того, чтобы выявить, возможна ли реализация этих планов имеющимися средствами. Для этого:
 - изучайте стратегические планы, задачи, стоящие перед Вами/подразделением в долгосрочной перспективе.

- анализируйте документацию, регламентирующую Вашу деятельность (должностные инструкции, положения и т.д.).
 - наблюдайте за принятыми в организации схемами взаимодействия, продумывайте, нуждаются ли они в каком-либо формальном закреплении/изменении.
4. Ставьте перед собой конкретную задачу, ясную цель и формулируйте ее (желательно, письменно).
 - собирайте информацию о проблеме и предыдущих попытках ее разрешить. Анализируйте, какие решения уже существуют, почему те или иные попытки решения закончились неудачей, после чего перепроверьте первоначальную формулировку задачи. Определите, корректно ли описана Ваша задача, или же стоит изменить ее формулировку, взглянув на проблему под другим углом.
 - ищите собственное решение:
 - 1-й шаг – набирайте как можно большее число идей. На этом этапе идеи могут быть любыми, даже самыми невероятными;
 - 2-й шаг – выбирайте два-три наиболее приемлемых решения/идеи для того, чтобы далее сконцентрироваться только на них.
 - оценивайте Ваши решения/идеи, подвергая их критическому анализу, после чего доработайте те, на которых Вы остановились. Вашей целью на этом этапе должно быть уточнение и улучшение того, что Вы придумали на предыдущем.
 5. Анализируйте причины неудовлетворительного результата - можно визуально представить причины, которые могут привести к неудовлетворительному результату и связать их между собой - редуцировать их список по принципу взаимоисключающих и исчерпывающих, далее причины разбиваются на подпричины. В результате получите полный список вопросов, по которым необходимо получить дополнительную информацию.
 6. Составьте список из пяти проблем, которые существуют на работе. Напротив каждой из них напишите то, что Вы сделаете для того, чтобы минимизировать возможности возникновения проблемы, и что Вы сделаете для того, чтобы обеспечить их раннее обнаружение.
 7. Возьмите проблему, существующую на работе, и привлекайте других людей, спрашивая их мнение. Спросите людей, которые, как Вы считаете, будут смотреть на проблему совершенно не так, как Вы. Используйте их опыт решения подобных проблем.
 8. Возьмите проблему на работе, которая имеет к Вам отношение; узнайте, как с такой проблемой справляются другие подразделения/организации. Посмотрите, можете ли Вы использовать какой-либо из этих методов для того, чтобы решить собственные проблемами.
 9. Составьте таблицу для конкретной проблемы, в которой перечислите свои цели горизонтально и возможные решения вертикально. На пересечении целей и решения оцените, насколько каждое возможное решение отвечало бы (или не отвечало бы) Вашим целям. Определите решение, которое, как кажется, вероятнее всего приведет к достижению желательных для Вас результатов.

10. Определите проблему в своей функциональной области. Поставьте письменно перед собой цель по решению этой проблемы. Составьте список альтернативных вариантов по ее решению, оцените их с точки зрения возможностей реализации и влияния на результат. Выберите, на Ваш взгляд, наилучшее решение и обсудите его с Вашим руководителем.
11. Составьте два параллельных списка своих текущих целей на работе. Озаглавьте один список "легкодостижимые", а другой "труднодостижимые". Посмотрите на список "легкодостижимые" и определите, почему их не особенно трудно достичь. Есть ли потенциальные трудности в их достижении? Если да, то как Вы их преодолеете. Обсудите "труднодостижимые" цели со своим руководителем. Найдите более эффективные способы их достижения. Могли бы Вы применить методы, которые Вы используете, чтобы достигнуть "легкодостижимые" цели? Перечислите эти цели в порядке, в которых Вы собираетесь их достичь. Пробуйте сделать это в порядке возрастания трудности, так как успех дает уверенность для решения будущих задач.
12. Подумайте о своем будущем в долгосрочной перспективе; какого положения в компании Вы хотите достигнуть? Какую зарплату Вы хотите получать? Создайте поэтапный план действий, который приведет Вас с того этапа, где Вы находитесь в настоящий момент, туда, где Вы хотите оказаться. Рассмотрите вместе с другом или наставником свой прогресс и трудности, с которыми Вы сталкиваетесь.
13. Разбивайте сложную задачу на простые и конкретные этапы. Это поможет Вам создать четкое понимание того, в какой последовательности необходимо действовать, а также позволит наглядно увидеть, что даже самые трудные задачи можно выполнить. Например, цель – «провести бизнес-завтрак для клиентов» может быть разделена на несколько этапов:
 - 1) Назначить удобную дату; →2) Дать задание Т. по выбору меню и согласовать; →3) Дать задание Т. составить текст приглашения и согласовать; → 4) Составить список приглашенных, передать Т. →5) Проконтролировать отправку приглашений → 6) Лично позвонить наиболее значимым клиентам, радушно их пригласить. Действуя по составленному списку простых и коротких дел, старайтесь не задерживаться на каждой детали для того, чтобы добиться идеального исполнения. Стремитесь адекватно оценивать, что в каждом конкретном случае важнее – сроки или идеальное качество, помните о том, что «лучшее» может оказаться врагом «хорошего». Сверяйте динамику реализации запланированных дел с Вашими прогнозами развития событий и корректируйте Ваши планы реализации задач, исходя из изменений. Не принятые во внимание изменения во внешней или внутриорганизационной среде могут стать причиной того, что дело останется незавершенным.
14. Ведите список того, на что люди обращают внимание, общаясь с Вами по вопросам постановки целей и достижения результатов. Анализируйте, какие применяемые Вами методы были наиболее эффективны, над чем следует еще поработать, от чего отказаться. Отслеживайте происходящие изменения.

Специальные задания:

1. Напишите аналитическую статью о возможных проблемах при реализации какого-то проекта и путях решения. В статье дайте целостный обзор проблемы, выделите ее причины, сделайте прогноз наиболее вероятных исходов и предложите варианты решения.
2. Найдите решение сложной ситуации, случившейся в прошлом. Выберите случай, в котором не удалось найти успешного решения. Проанализируйте его. Выделите причины, суть и следствия случившегося. Сформируйте перечень возможных решений ситуации. Оцените каждое из возможных решений с точки зрения их преимуществ и недостатков. Выберите оптимальное решение.

Обратная связь:

Запросите обратную связь у своего непосредственного руководителя и других коллег о том:

- Всегда ли Вам удается продолжать движение к намеченным целям при возникновении трудностей?
- Удастся ли Вам мобилизовать свои силы при столкновении с препятствиями, чтобы продолжить движение к намеченному?

Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.

Работа с наставником/коучем:

Попросите коллегу/руководителя, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, стать Вашим наставником по развитию, к которому Вы могли бы регулярно обращаться за советами и помощью по вопросам, связанным с решением проблем, преодолению сложностей. Обсудите с ним основные проблемы, с которыми Вы сталкиваетесь при решении тех или иных задач. Попросите его оценить Ваши действия: насколько были эффективны ваши усилия, использовали ли вы достаточную информацию, ресурсы, объем полномочий для решения проблемы. Скорректируйте свои действия по результатам обратной связи.

Компетенция: ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

Индикатор: Ориентируется на качественное и своевременное достижение результатов

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Даррен Харди «Накопительный эффект. От поступка - к привычке, от привычки - к выдающимся результатам»
2. Элияху М. Голдрат, Джефф Кокс «Цель. Процесс непрерывного улучшения», «Цель 2. Дело не в везении»
3. Коннорс Роджер, Смит Том, Хикман Крейг «Принцип Оз. Достижение результатов через персональную и организационную ответственность»
4. Джейсон Вумек «Поднимая планку»
5. Вэйдер М. «Инструменты бережливого производства. Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства»
6. Масааки Имаи «Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества»
7. Рамперсад Х. «Общее управление качеством: личностные и организационные изменения»
8. Рамперсад Х. «Индивидуальная сбалансированная система показателей»
9. Дж. Харрингтон «Совершенство управления ресурсами. Стандарты и качество»

Статьи:

1. Читайте статьи, которые обсуждают проблемы качества в Вашей собственной отрасли и других отраслях
2. [Ориентация на результат: понятие, определение, основные показатели и методика \(fb.ru\)](#)

Обучение на опыте других:

Проинтервьюируйте руководителя, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, о том, каким образом он достигает качественного и своевременного достижения результата в решении рабочих задач. Проанализируйте и примените положительный опыт на практике.

Развитие на рабочем месте:

1. Проанализируйте результаты своей работы за последние несколько месяцев. Пропишите пять-шесть критериев, по которым Вы сможете оценить достигнутые результаты. Обсудите Ваши результаты и критерии с руководителем или коллегами, скорректируйте критерии в случае необходимости. Подумайте, какие критерии Вы можете установить для актуальных задач или для тех, которые могут появиться в перспективе. Согласуйте получившиеся критерии с Вашим

руководителем, чтобы Вы могли оценивать результаты своей работы по объективным критериям.

2. Напишите список дел, которые Вы не завершили за последние 6 месяцев. Проанализируйте причины, которые помешали Вам довести начатые дела до конца. Выберите те из них, которые сохранили свою актуальность и могут помешать Вам в работе; продумайте, что необходимо предпринять для того, чтобы добиться результата.

3. Внимательно рассмотрите то, как Вы управляете собственным временем. Вы можете тратить время на обычные периодически повторяющиеся задачи, которые отвлекают Вас от ваших главных целей. Если так, старайтесь делегировать, по крайней мере, два аспекта своей второстепенной работы.

4. Рассмотрите со своей командой, как продвигается работа в Вашем подразделении:

- Проведите оценку достижения поставленных целей со своей командой (что сделано, что не сделано и почему, что можно сделать лучше, какие проблемы возникли, какие меры предприняты для их решения). Регулярно вносите корректировки в работу в случае отклонений от целей.
 - Обсудите возможные усовершенствования и подумайте о способах привлечения окружающих к проверке качества. Совместно с командой разработайте план улучшений и регулярно отслеживайте его выполнение.
5. На следующей встрече отдела/команды поставьте задачу каждому сосредоточиться на направлениях, где можно было бы повысить качество. Выберите два или три из них и согласуйте планы действий для повышения стандартов. Используйте эти планы, чтобы пересмотреть достижения команды на следующей встрече.
6. Удостоверьтесь, что Вы в курсе функциональных обязанностей и выполняемой работы своего персонала. Установите для них трудные, но все же достижимые цели, и регулярно пересматривайте результаты и их деятельности.
7. Сделайте свои цели реалистичными и измеримыми, установите цели, которые являются трудными, но достижимыми. Чем лучше Вы знаете, куда Вы идете, тем больше вероятности, что Вы туда попадете. Создайте поэтапный план действий для каждой из таких целей. Подробно и точно изложите, что Вы должны сделать/развить, чтобы достигнуть этих целей.
8. Рассматривая с персоналом слабые результаты деятельности, убедитесь и удостоверьтесь, что они знают об ожидаемых стандартах деятельности. Убедитесь, что требуемые высокие стандарты — это именно те стандарты, которых сотрудники стремятся достичь.
9. Определяйте критерии, по которым Вы будете понимать, что работа завершена. Выбирайте параметры, критичные для каждой конкретной задачи. Это могут быть количественные (штуки, % и т.д.), временные (конкретные сроки), качественные (результат удовлетворяет определенным содержательным требованиям или ограничениям) показатели. Уточняйте у руководителя, поставившего Вам задачу, требования к результату по ряду параметров, критичных для каждой конкретной задачи.

10. Для объективной оценки полученных результатов, перед тем как приступить к реализации задачи, продумывайте систему критериев, опираясь на которые Вы сможете оценить итоговый результат.
- 10.1. Четко формулируйте задачу, ориентируясь на SMART-критерии. Это поможет Вам определить, какие требования должны быть предъявлены к результату работы.
- 10.2. Предельно конкретно обозначайте Ваши критерии для оценки результатов Вашей работы по каждой из выполняемых Вами задач. Критерии могут быть следующих типов:
- Качественные показатели. Четко обозначайте перечень требований к качеству работы, а также ее внешним характеристикам. Учитывайте все важные моменты: здесь не должно быть мелочей. Например, при оценке разработанного документа критерием его качества должно служить не только содержание, но и грамотность, правильное оформление и т.д.
 - Количественные показатели. Обозначайте критерии достижения результата в количественном выражении – штуках, процентах, тоннах и т.д.
 - Показатели личных достижений. Они могут быть связаны с поведением, которое Вам важно проявлять в процессе работы. Например, адаптировать свой стиль коммуникации под индивидуальные особенности собеседника в ходе переговоров и т.д.
 - Требования организации. Указывайте в качестве критериев к результату работы требования организации, предъявляемые ко всем сотрудникам. Например: соблюдение инструкций и регламентирующей документации, регулирующей рабочие процессы и т.д.
- 10.3. Фиксируйте выбранные Вами критерии в отдельный список, с которым Вы сможете сверяться по окончании работы.
11. Анализируйте Ваши достижения с точки зрения обозначенных критериев:
- Сверяйте достигнутые количественные показатели с запланированными.
 - Вспоминайте конкретные ситуации и поступки, которые помогут Вам подтвердить достижение критериев, не выраженных с помощью количественных показателей.
 - Сравнивайте Ваши достижения с теми, которые Вы получали раньше по аналогичным/похожим критериям и анализируйте динамику по ним.
 - Сравнивайте полученные Вами результаты с результатами других людей по сходным с Вашей задачам (например, Ваших коллег).
 - Запрашивайте обратную связь у людей, которые заинтересованы в результате выполненной Вами задачи, насколько они довольны достигнутым результатами. Это может быть, как запрос общей оценки степени удовлетворенности, так и более детальное обсуждение результатов по конкретным критериям.
12. После достижения намеченной цели продумывайте, за счет чего Вы могли бы достичь еще более высоких результатов. Продумывайте:
- Могли ли Вы достичь еще более высоких результатов?
 - Что можно было бы улучшить в Ваших результатах (например, сделать больше или качественнее запланированного)? О том, как ставить перед собой амбициозные цели, смотрите в развивающих действиях для

индикатора «С готовностью берется за решение сложных задач» в компетенции «Ориентация на результат».

- Что можно было бы оптимизировать в рабочих процессах или Вашей деятельности для того, чтобы повысить планку Ваших достижений/достижений Ваших подчиненных?
13. Изучите инструменты «бережливого производства». Обсудите их со своей командой. Вместе подумайте, какие инструменты Вы могли бы использовать для улучшения качества процессов в своем подразделении/учреждении/Департаменте. Разработайте план улучшений и реализуйте его.

Специальные задания:

1. Возьмите рабочую задачу и обсудите ее полностью со знакомыми за пределами работы (ваш партнер, друзья). Выслушайте их перспективы относительно того, как лучше ее выполнить и достигнуть. Проанализируйте возможности их применения к соответствующей ситуации.

2. Рассмотрите другие подразделения и узнайте, как они воспринимают качество ваших областей работы. Рассмотрите их процессы и процедуры, чтобы увидеть, можете ли Вы использовать их стандарты, чтобы улучшить свои собственные области.

Обратная связь:

Запросите обратную связь от руководителей и коллег из других подразделений относительно того, что они думают по поводу качества работы Вашего подразделения? По полученным результатам обсудите со своей командой, чтобы Вы могли улучшить в работе подразделения?

Работа с наставником/коучем:

Попросите коллегу/руководителя, владеющего данной компетенцией на высоком уровне, стать Вашим наставником по развитию, к которому Вы могли бы регулярно обращаться за советами и помощью по вопросам, связанным с качественным и своевременным достижением результатов.

- Вместе с наставником сосредоточьтесь на изменениях, за которые Вы отвечали на работе. Обсудите их результаты, привели ли они к улучшению качества. Что Вы могли бы сделать по-другому, и как это касается ваших сильных сторон и ограничений?
- Обсудите с наставником проект, который, как Вы считаете, не достиг качественного результата. Рассмотрите, что могло быть достигнуто. Что могло быть сделано по-другому, чтобы способствовать этим результатам?
- Пересмотрите свои рабочие цели и планы действий вместе со своим руководителем и наставником. Обсудите, насколько они совпадают с корпоративными целями и возможностями.

Компетенция: ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

Индикатор: Берет на себя ответственность за взятые обязательства и реализацию задач, признает свои ошибки в ситуации неуспеха

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Коннорс Роджер, Смит Том, Хикман Крейг «Принцип Оз. Достижение результатов через персональную и организационную ответственность»
2. Кэрол Теврис, Эллиот Аронсон «Ошибки, которые были допущены (но не мной)».
3. Роджер Мартин «Вирус ответственности»
4. Марк Гоулстон «Ментальные ловушки на работе».
5. Питер Брегман «Эмоциональная смелость»
6. Стивен Бангей «Искусство действия: как преодолеть разрыв между планами и их реализацией»
7. Дж. Кэнфилд, М. Хансен, Л. Хьюитт «Цельная жизнь. Ключевые навыки для достижения ваших целей».
8. В. Климчук «Тренинг внутренней мотивации. Программа развития: теория и методика».
9. Г. Архангельский «Тайм-драйв».
10. М. Бубличенко «Психология победителя».
11. Т. Голви «Максимальная самореализация. Работа как внутренняя игра».
12. Б. Трейси «Достижение максимума. Стратегии и навыки, которые разбудят ваши внутренние силы и помогут вам достичь успеха».

Статьи:

1. [«Я ошибся» звучит сильно. Как признавать, что облажался | esprezo. | Яндекс Дзен \(yandex.ru\)](#)
2. [Признавать свои ошибки тяжело. Но почему? - Hi-News.ru](#)
3. [Признание ошибок: как признать свою неправоту | Фактор Роста \(piter-trening.ru\)](#)

Обучающее видео:

[Р Гандапас Как взять на себя ответственность за собственную жизнь YouTube - YouTube](#)

Художественные фильмы:

1. «Брюс Всемогущий» (англ. Bruce Almighty) — американская комедия 2003 года, снятая режиссёром Томом Шедьяком.
2. «День сурка» (англ. Groundhog Day) — комедия Гарольда Рамиса по сценарию Дэнни Рубина.

Обучение на опыте других:

1. Вспомните, кто из ваших коллег демонстрировал готовность признавать свои ошибки и брать на себя ответственность в ситуации неудачи. Выявляйте в поведении других людей полезные приемы, техники, помогающие им в этом; продумывайте, каким образом Вы можете применять эти приемы в своей деятельности.
2. Наблюдайте за Вашими коллегами, которые после неудач двигаются вперед и достигают намеченных целей. Отслеживайте, что они предпринимают, чтобы не оставлять незавершенных дел. По возможности обсуждайте с ними Ваши наблюдения и сравнивайте Ваши выводы с их комментариями. Выясните:
 - как они настраивают себя на достижение поставленных целей, завершение намеченного;
 - какими критериями они руководствуются при оценке степени достижения своей поставленной цели.Возьмите «на заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными.

Развитие на рабочем месте:

1. Вспомните, какие задачи в последнее время вам не удалось решить так успешно, как ожидалось. Проанализируйте, в чем / в ком причина такого полученного результата. Подумайте, что Вы могли бы сделать по-другому и скорректируйте свои действия.
2. Каждый раз при выполнении той или иной задачи задавайте вопросы для прояснения своих полномочий: какие решения Вы можете принимать, к кому и в каких случаях Вы можете обращаться за помощью и т.д. Прежде чем взять на себя обязательства или дать утвердительный ответ, предполагающий жесткое соблюдение условий по каким-либо договоренностям, детально анализируйте ситуацию:
 - Анализируйте, какие материальные и нематериальные ресурсы Вам понадобятся: временные, человеческие, финансовые, оборудование, расходные и информационно-методические материалы и др.
 - Старайтесь не переоценивать свои силы и закладывать на 10–20% больше ресурсов на случай возникновения непредвиденных обстоятельств.
 - Отказывайтесь давать такие обещания, которые Вы заведомо не сможете выполнить или вероятность невыполнения которых достаточно высока. Сообщайте людям, ждущим от Вас выполнения договоренностей, о тех ограничениях, которые препятствуют достижению необходимых целей, и предлагайте другие варианты решения проблемного вопроса.
3. Обговаривая с другими людьми (коллегами, внешними партнёрами и т.д.) какие-либо вопросы, письменно фиксируйте в процессе встречи все обязательства, которые Вы берете на себя, и обещания, которые Вы даете, чтобы впоследствии ничего не упустить из внимания. Согласуйте одинаковое понимание Вами и другими людьми тех договоренностей, которых Вы достигли (для этого Вы можете руководствоваться SMART-критериями):
 - Specific — формулируйте договоренности предельно конкретно, без возможности различных интерпретаций.

- Measurable — достигайте единого понимания того, как, в каких единицах, будут измеряться результаты Ваших договоренностей.
- Attainable — договоренности должны быть реалистичными: Вам и другой стороне должно быть очевидно, за счет чего будут достигнуты необходимые результаты.
- Relevant — результаты Ваших договоренностей должны быть соотносимы с результатами и целями более высокого порядка.
- Time-bound — обозначайте точные сроки выполнения взятых на себя обязательств (итоговые, промежуточные).

Используйте в ходе проведения обсуждений технические средства (телефон, специализированные программы, оснащенные системой напоминания, записную книжку, ноутбук) для фиксации договоренностей, чтобы минимизировать риск потери информации.

4. Проанализируйте результаты своей деятельности. Возможно, для выполнения взятых на себя обязательств, вам следует развивать навык планирования. *Подробнее о способах планирования и расстановки приоритетов смотрите в развивающих действиях для индикатора “Подробно планирует работу, реалистично оценивает сроки и ресурсы” в компетенции “Организация работы”.*

- Планируя свою деятельность, ориентируйтесь на конкретные цели.
- Продумывайте, каков должен быть финальный результат. Часто затруднения с завершением дел связаны именно с неопределенностью требований к результату. Предельно конкретно обозначайте Ваши критерии для оценки результатов Вашей работы по каждой из выполняемых Вами задач. Фиксируйте выбранные Вами критерии в отдельный список, с которым Вы сможете сверяться по окончании работы.
- Отмечайте ярким цветом в списке те дела, выполнение которых затягивается, откладывается на неопределенное время или реализация которых вызывает у Вас затруднения.
- Прописывайте причины существующих или возможных затруднений. Пишите предельно конкретно и коротко. Например, «Хочу сделать хорошо, поэтому затягиваются сроки», «Не могу себя заставить это сделать, т.к. нужно общаться с человеком, который мне неприятен», «Слишком сложная, многоэтапная задача», «Непонятно, какой нужен результат», «Мне это не интересно» и т.д.
- Анализируйте, какие причины трудностей встречаются в списке чаще всего, и начинайте работать над их устранением.
- Введите для себя личную систему поощрений за соблюдение установленного графика работ и наказаний за его несоблюдение. Не дожидайтесь внешнего стимулирования.

5. Создавайте поддерживающую Вас социальную среду. Обращайтесь за помощью и поддержкой, когда Вам кажется, что у Вас не осталось сил на решение трудных и тяжелых задач:

- к близким людям;
- к тем, кто также заинтересован в реализации той или иной задачи;
- к тем, кто интересуется Вашей темой и готов оказывать посильную помощь.

6. Доводите начатое до конца и в таких случаях, когда результат зависит не только от Вас, но и от других людей – Ваших подчиненных, коллег, партнеров и т.д. Начиная движение к цели, помните о том, что Вы несете полную ответственность за достижение итогового результата. Для того, чтобы завершать намеченное:

- не пытайтесь перекладывать ответственность за достижение цели на других людей. Не рассчитывайте на то, что кто-то из людей, заинтересованных в доведении начатого до конца, будет готов принять на себя ответственность за итоговый результат.
- своевременно контролируйте, насколько те люди, которые включены в процесс достижения промежуточных и финальных целей, следуют согласованным планам.
- применяйте к людям, задействованным в реализации Ваших планов, различные методы мотивации, подходящие под их индивидуальные особенности, чтобы стимулировать их на своевременное выполнение задач.

7. Внедрите ежемесячную практику анализа удачных и неудачных собственных действий по достижению целей, накапливайте опыт успешных и неуспешных личных стратегий. Проводите анализ причин неуспеха. Всегда признавайте свои ошибки перед коллегами, предлагайте пути по их исправлению.

Специальные задания:

Иницируйте и возьмите на себя ответственность за реализацию проекта (возможно, совместно с коллегами другого подразделения), направленного на повышение эффективности работы вашего учреждения / направления. Во время реализации проекта в случае возникновения непредвиденных обстоятельств, затрудняющих достижение обещанного Вами результата, ставьте в известность людей, перед которыми Вы имеете те или иные обязательства: о возникших трудностях, возможном переносе сроков выполнения или частичном выполнении обещанного. Регулярно проводите встречи проектной команды по статусу задач. По итогам реализации проекта проанализируйте Ваши успехи и неудачи. Подумайте, что Вам помешало/ помогло в достижении результата. Запросите обратную связь у коллег, участвовавших с Вами в данном проекте, всегда ли Вам удавалось брать на себя ответственность за обязательства и реализацию задач. По итогам обратной связи скорректируйте своё поведение.

Обратная связь:

1. Регулярно запрашивайте обратную связь до получения стабильно высоких оценок и положительных отзывов у знакомых людей и независимых наблюдателей по следующим критериям:
 - всегда ли вам удается доводить начатые дела до конца?
 - удастся ли вам объективно оценивать свои достижения?
 - всегда ли Вы принимаете на себя ответственность в случае неудач?
2. Попросите руководителя дать Вам обратную связь по тому, как Вы оцениваете свою работу и работу подчиненных? Принимаете ли на себя ответственность за успехи и неудачи в работе подразделения? Требовательны ли Вы к себе и к другим?
3. Запросите обратную связь у коллег по тому, насколько эффективно Вы внедряете процедуры, которые сводят к минимуму случаи нереалистичных

обязательств и срывы сроков по задачам подразделения/учреждения/Департамента. Обеспечиваете ли Вы стабильный результат по всем направлениям деятельности. Культивируете ли в коллективе принцип ответственности и обязательности. Добиваетесь ли выполнения принятых решений?

Работа с наставником/коучем:

1. Выберите себе опытного коллегу – наставника, к которому Вы могли бы регулярно обращаться за советами и помощью по вопросам достижения поставленных целей и оценки ваших достижений. Обсудите с ним ситуации, в которых Вы нарушали установленные договоренности и избегали брать на себя ответственность. Проанализируйте, что Вам помешало в данных ситуациях. Попросите наставника поделиться с Вами своим опытом. Подумайте, какие действия Вы могли бы предпринять, чтоб изменить своё поведение.
2. Объединитесь с человеком, который также заинтересован в развитии данного качества. Это может быть коллега, друг или член интернет-сообщества. Делитесь друг с другом информацией, оказывайте взаимную помощь в достижении намеченных целей, обсуждайте трудности и возможности их преодоления, подсказывайте решения. Запрашивайте друг у друга обратную связь. Такое сотрудничество поможет вам обоим в развитии этого качества.

КОМПЕТЕНЦИЯ «СЛЕДОВАНИЕ ПРАВИЛАМ»

Описание уровней развития компетенции «СЛЕДОВАНИЕ ПРАВИЛАМ»

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ ОПЫТА	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	УРОВЕНЬ ОСВОЕНИЯ	УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ
Следует принятым нормам, правилам, процедурам	Выявляет системные проблемы, вызванные погрешностями действующей нормативной базы. Находит и реализует решения данных проблем. Иницирует создание рабочих групп по разработке и внедрению новых законов, стандартов, регламентов для сети учреждений.	Анализирует действующие регламенты, стандарты, правила, влияющие на работу организации. Осуществляет мониторинг изменений в федеральном и региональном законодательстве. Иницирует изменения в регламенты и правила, утратившие актуальность, либо ограничивающие эффективность деятельности. Собственным примером задает стандарты дисциплинированного подхода к работе.	Разрабатывает правила и процедуры, алгоритмы, регламентирующие необходимые бизнес-процессы учреждения. В нестандартных ситуациях находит необходимые регламенты, нормативные документы, проясняющие возможные действия/позволяющие действовать работникам подразделения.	Добросовестно следует нормам и правилам, принятым в организации, четко соблюдает инструкции и установленные процедуры. При невозможности соблюдения оперативно информирует своего руководителя, уточняет свои действия.	Нарушает или игнорирует установленные в организации правила и процедуры.
Отслеживает соблюдение норм, правил, процедур другими	Внедряет системы контроля за соблюдением необходимых норм, правил, законов, процедур работниками разных учреждений. Разрабатывает комплекс мер, позволяющий снижать и предотвращать случаи нарушений курируемых учреждений.	Устанавливает систему контроля за соблюдением работниками учреждения необходимых правил, норм, процедур. Анализирует наиболее часто встречающиеся нарушения подчиненных, проводит систематическую работу, направленную на предотвращение случаев нарушений в будущем.	Регулярно информирует и разъясняет подчиненным и коллегам требования норм и правил. Отслеживает соблюдение всех необходимых норм, правил, инструкций, процедур работниками организации	Своевременно и по мере необходимости указывает коллегам/окружающим о рисках невыполнения правил и норм или об ошибочных действиях, нарушающих нормы и правила.	Не обращает внимания на нарушения правил и процедур другими людьми

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. М. Кане, Б. Иванов, В. Корешков, А. Схиртладзе «Системы, методы и инструменты менеджмента качества»
2. Н. Немогай «Управление качеством. Менеджмент качества»
3. О. Глудкин, Н. Горбунов, А. Гуров «Всеобщее управление качеством (TQM)»
4. Хосеус Майкл «Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний»
5. П. Пэнди, Р. Ньюман, Р. Кэвенег «Путь Шести сигм: практическое руководство для команды внедрения»
6. Дон Тэппинг «5S для офиса», «Бережливый офис»
7. Г. Минцберг «Структура в кулаке. Создание эффективной организации»
8. М.Л. Лучко «Этика бизнеса – фактор успеха»

Дополнительно:

1. Даулинг Г. «Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности»
2. Т. Питерс, Р. Уотерман «В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки»

Полезные ссылки:

Сайт Службы контроля и бухгалтерского учета ДТСЗН г. Москвы:

<https://skdtszn.mos.ru/>

Тренинги и дистанционные курсы ИДПО:

- Вводный курс для всех работников социальной сферы на адаптационном периоде **«Департамент Добрых дел»** (очно-заочный формат с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий)
- Дистанционный курс **«Умный контроль. Профилактика нарушений по контролю качества предоставления социальных услуг»** (дистанционный формат)

Для записи на данные курсы Вам необходимо обратиться к своему непосредственному руководителю.

В процессе обучения выделяйте полезные для себя идеи, приемы, выполняйте практические задания, чтобы отрабатывать необходимые навыки. После обучения используйте изученные инструменты и техники на практике.

Обучение на опыте других:

1. Наблюдайте за Вашими коллегами, которые всегда добросовестно и качественно выполняют свою работу за счет соблюдения необходимых процедур.

Отслеживайте:

- Всегда ли они придерживаются существующих регламентов и правил;
- Как они поступают в тех ситуациях, когда не удовлетворены существующими в организации правилами и процедурам.

По возможности обсуждайте с ними Ваши наблюдения и сравнивайте Ваши выводы с их комментариями

2. Выясните у Ваших опытных коллег:

- Какие действия они предпринимают для того, чтобы быть в курсе актуальных правил и процедур, принятых в организации;
- Какими существующими правилами/регламентами они руководствуются в своей работе, как они применяют их на практике.

Возьмите «на заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными.

3. Изучайте неудачный опыт коллег, приведший к нарушениям:

- Какие действия привели к нарушениям. Что они не сделали для того, чтобы избежать нарушения
- Что они не учли в своей работе.
- Спроецируйте их неудачные действия на свою работу. Подумайте, как Вам избежать ошибок коллег.

Развитие на рабочем месте:

1. Досконально изучите свою организацию:

- Ознакомьтесь с существующей системой норм и правил, регламентирующих структуру, процессы, поведение и взаимоотношения людей и подразделений в организации;
- Выясните, какие законодательные нормы и требования, регулируемые государством, регламентируют деятельность Вашей отрасли;
- Изучите задокументированные требования организации к осуществлению бизнес-процессов. Обращайте внимание на следующее:
 - регламенты взаимодействия в рамках бизнес-структуры и бизнес-процессов;
 - регламенты взаимодействия участников бизнес-процесса – должностных лиц и подразделений;
 - должностные инструкции сотрудников Вашего подразделения, описывающие требования к должности;
 - правила оформления корпоративных документов (приказов, распоряжений и т.д.).
- Изучите требования, касающиеся поведения и взаимодействия людей, прописанные, например, в корпоративном кодексе этики: нормы и правила поведения с сотрудниками, получателями услуг и др.; миссию и ценности организации.

Выберите области, с которыми Вам надо познакомиться глубже. Задействуйте тех, кто может помочь в этом.

2. Следуйте «негласным» корпоративным нормам и правилам, способствующим повышению эффективности системы управления в организации.
 - Соблюдайте правила деловой этики, принятой в организации.
 - Соблюдайте установленный порядок взаимодействия, как с внешними организациями, так и между подразделениями внутри Вашей организации, как при межличностном общении, так и в процессе обмена рабочей документацией.
3. Регулярно поддерживайте актуальный уровень знаний о предоставляемых услугах и стандартах работы, принятых в Вашем учреждении/ организации: один раз в месяц/квартал/полгода (периодичность определите исходя из оценки уровня имеющихся знаний); повторяйте стандарты работы, изучайте документы, регламентирующие взаимодействие с получателями услуг.
4. Устанавливайте взаимосвязи между документами (например, между общими положениями о деятельности организации и регламентами конкретных бизнес-процессов). Это поможет Вам лучше понять функции каждого документа в организации, границы его применения как административно правового инструмента.
5. Регулярно отслеживайте изменения в документации, регламентирующей Вашу деятельность: изменения в законодательстве, отраслевые изменения в локальных нормативных актах и т.д.
6. В процессе подготовки документации (договоров, приказов, распоряжений, презентаций и т.д.) соблюдайте правила их оформления:
 - Выясните установленные законом, а также отраслевые (например, медицина, образование, химическая промышленность и т.д.) нормы оформления документации для того, чтобы избежать ошибок в составлении документов и впоследствии иметь возможность использовать документ без опасений, что он окажется недействительным.
 - Четко следуйте корпоративным стандартам оформления документации (принятая структура документов, цвета оформления, размещение логотипов и др).
7. Проанализируйте перепроверяете ли Вы свою работу на наличие ошибок и неточностей, отклонений от действующих регламентов и стандартов. В каких ситуациях Вы отклоняетесь от принятых в организации правил и процедур? Определите причины, почему Вы так поступили. Подумайте, что можно сделать по-другому, чтобы не допустить нарушений в следующий раз. Скорректируйте своё поведение.
8. Задумайтесь, насколько часто Вы разглашаете личную, или конфиденциально сообщаемую Вам информацию? Какие причины способствуют этому? Подумайте, что можно сделать по-другому, чтобы не допустить разглашения информации в следующий раз. Скорректируйте своё поведение.
9. Заранее готовьтесь к проверкам внешних организаций (РОСПОТРЕБНАДЗОР, ФНС, МЧС и др.). Регулярно проводите внутренний аудит на соответствие требованиям, установленным данными организациями.
10. В случае, если Вы не знаете, как поступить, чтобы соблюсти все требования и не нарушить их, обратитесь за разъяснениями в ГКУ «Служба контроля и

бухгалтерского учета Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы”.

11. Пересмотрите все регламентирующие Вашу деятельность документы на предмет их эффективности и актуальности. Подумайте, как можно изменить существующие правила/процессы, чтобы оптимизировать деятельность и достигать максимально высоких результатов. Разработайте предложения, по улучшению качества работы основываясь на следующем:
 - Проясняйте у коллег и подчиненных, что они хотели бы улучшить в существующих процессах.
 - Учитывайте пожелания получателей услуг и внешних организаций по улучшению стандартов качества и изменению процессов и процедур работы.
 - Формулируйте собственные идеи и рекомендации по улучшению качества работы.
12. Изучите принципы “Бережливого производства”. Проанализируйте вместе со своей командой процедуры, которые нуждаются в улучшении. Выберите и примените инструменты бережливого производства для их улучшения и стандартизации.

Специальные задания:

1. Иницируйте создание рабочей группы по разработке новых стандартов и регламентов, либо актуализации старых. Подумайте и определите со своей группой бизнес-процессы, которые нуждаются в оптимизации и регламентации. Разработайте необходимые документы, регламентирующие данные бизнес-процессы, и представьте их своему руководству.
2. Определите, каким образом можно улучшить рабочие процессы, затрагивающие несколько подразделений, организацию в целом. Для этого изучайте существующие стандарты и регламенты, затрагивающие не только Ваши прямые обязанности, но и выходящие за пределы привычной зоны ответственности. Продумывайте, как можно их оптимизировать, для того чтобы улучшить существующую ситуацию, добиться более качественных результатов. Разрабатывайте и внедряйте Ваши идеи на практике. Составьте список предложений и представьте их своему руководителю.
3. Возьмите за правило заранее задавать определенные критерии качества для тех дел, которые Вы делаете в повседневной жизни. Например, для приготовления пищи, выполнения ремонтных работ и т.д. Самостоятельно оценивайте достигнутые результаты по заданным Вами стандартам, а также просите близких Вам людей, используя эти критерии, оценить, насколько качественного результата Вы добиваетесь.

Обратная связь:

1. Запросите обратную связь у своих коллег/руководитель по следующим критериям:
 - Всегда ли Вам удается следовать принятым в организации правилам и процедурам?

- Удастся ли Вам повышать эффективность рабочих процессов при помощи оптимизации существующих и/или внедрения новых правил/процедур? Спросите, почему они так считают? По результатам обратной связи скорректируйте свое поведение.

2. Ведите список того, на что люди обращают внимание, общаясь с Вами в процессе обсуждения качества выполненных Вами работ. Анализируйте, какие применяемые Вами методы были наиболее эффективны, насколько Вам удастся соблюдать установленные требования и стандарты качества в работе, над чем следует еще поработать, от чего отказаться. Отслеживайте происходящие изменения.

Работа с наставником/коучем:

1. Выберите себе опытного коллегу – наставника, к которому Вы могли бы регулярно обращаться за советами и помощью по вопросам повышения качества своей работы. Проведите вместе с ним аудит Вашей работы на соответствие установленным в организации правилам, нормам и регламентам. Обсудите ситуации возможных нарушений с Вашей стороны. Продумайте, что необходимо изменить в Вашей деятельности, чтобы не допустить нарушений в будущем. Скорректируйте своё поведение.
2. Объединитесь с коллегой, который также заинтересован в развитии данного качества. Делитесь друг с другом информацией, оказывайте взаимную помощь по вопросам достижения результатов с высоким качеством, подсказывайте решения, обсуждайте трудности. Запрашивайте друг у друга обратную связь. Такое сотрудничество поможет вам обоим в развитии этого качества.

РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Самообучение:

Книги:

1. Олег Крышкин «Искусство контроля: Как управлять организациями и бизнес-процессами со знанием дела»
2. Макеев Р.В. «Постановка систем внутреннего контроля. От проверок отчетности к эффективности бизнеса»
3. Г. Минцберг «Структура в кулаке. Создание эффективной организации»
4. Н. Немогай «Управление качеством. Менеджмент качества»
5. М. Кане, Б. Иванов, В. Корешков, А. Схиртладзе «Системы, методы и инструменты менеджмента качества»
6. Хосеус Майкл «Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний»

Полезные ссылки:

Сайт Службы контроля и бухгалтерского учета ДТСЗН г. Москвы:
<https://skdtszn.mos.ru/>

Тренинги и дистанционные курсы ИДПО:

Дистанционный курс «**Умный контроль. Профилактика нарушений по контролю качества предоставления социальных услуг**» (дистанционный формат)

Для записи на данный курс Вам необходимо обратиться к своему непосредственному руководителю.

В процессе обучения выделяйте полезные для себя идеи, приемы, выполняйте практические задания, чтобы отрабатывать необходимые навыки. После обучения используйте изученные инструменты и техники на практике.

Обучение на опыте других:

1. Наблюдайте за Вашими коллегами, которые всегда добросовестно и качественно отслеживают соблюдение необходимых процедур и правил другими людьми. Отслеживайте:
 - Какими способами они осуществляют контроль за соблюдением необходимых процедур и правил;
 - Как они поступают в случае, если обнаруживают нарушение требованиям и стандартам.

По возможности обсуждайте с ними Ваши наблюдения и сравнивайте Ваши выводы с их комментариями. Возьмите «на заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными.

2. Выясните у Ваших опытных коллег, как они отслеживают соблюдение необходимых стандартов у своих подчиненных и коллег. Возьмите «на заметку» те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными.

Развитие на рабочем месте:

1. Создавайте у сотрудников четкое представление о требованиях к соблюдению норм, правил, законов, задавайте стандарты выполнения.

- Обозначайте подчиненным критерии по соблюдению норм и правил на этапе постановки задач. *Подробнее о постановке задач смотрите в развивающих действиях для индикатора «Управляет исполнением задач, грамотно делегирует поручения» в Компетенции «Организация работы».*
- Обговаривайте с коллегами четкие критерии ожидаемого качества работы, стандарты выполнения до того, как они приступят к ее выполнению.

2. Контролируйте выполнение плановых рабочих процессов, в которые включены Ваши коллеги/ сотрудники на соответствие нормам и правилам. Это позволит вовремя скорректировать ситуацию и предотвратить возможные нарушения. Подробно разбирайте с сотрудниками допущенные ими ошибки. Это позволит избежать их повторения в будущем. Отслеживайте соблюдение стандартов:

- В процессе личного участия в ходе работ. Наблюдайте за тем, как выполняются наиболее важные участки работы.
- В показателях отчетности, регулярно поступающей от участников рабочего процесса. Перепроверяйте на соответствие необходимым нормативным документам. Отслеживайте возможные расхождения, которые могут привести к нарушению или ошибке.

3. Выбирайте способы контроля за соблюдением сотрудниками необходимых правил и процедур в зависимости от степени их подготовленности к выполнению тех или иных задач (учитывайте личностные особенности, опыт решения похожих вопросов и т.д.), а также объема, сложности и приоритетности работы. *Подробнее про организацию контроля смотрите в развивающих действиях для индикатора «Контролирует и корректирует ход реализации запланированного» в Компетенции «Организация работы».*

- Осуществляйте контроль по запланированным «промежуточным контрольным точкам» в случаях, когда от сотрудников не требуется самостоятельных решений и действий. Этот вид контроля позволяет мотивировать тех, кто нуждается в наставничестве и поддержке.
- Используйте периодический контроль для проверки качества выполнения стандартных повторяющихся процедур. Для этого обозначайте контрольные точки с равной периодичностью.
- Проводите внезапные проверки, не ожидаемые сотрудниками. Это позволит Вам выявлять реальное положение дел с минимальными усилиями. Применяйте данный способ контроля с осторожностью, поскольку он может приводить к демотивации сотрудников.
- Проводите предварительный контроль в случаях, когда Вы готовы предоставить сотрудникам самостоятельность в действиях и решениях. Он

предполагает проверку деятельности до наступления срока предоставления итогового результата. Этот вид контроля значительно экономит время руководителя и минимизирует риски недостижения цели.

4. Анализируйте причины допущенных сотрудниками нарушений и принимайте меры для предотвращения возможных повторных нарушений.

- Организуйте работу с сотрудниками, допускающими нарушения установленных правил и процедур:

– Оказывайте помощь коллегами в случае отсутствия у них должного опыта. Подсказывайте решения, подключайтесь к работе.

– Проводите обучение в случае отсутствия у них достаточных знаний. Это могут быть тренинги, семинары, консультации.

– Мотивируйте сотрудников на дополнительное изучение нормативных документов

- Корректируйте цели и задачи Вашим подчиненным в случае их нереалистичности, невозможности достижения при соблюдении всех установленных норм и правил.

5. Стандартизируйте работу в тех процессах, где это возможно. Разработайте самостоятельно или совместно с Вашими подчиненными/коллегами чек-листы/памятки/инструкции/методические руководства/регламенты. Проведите дополнительную разъяснительную работу, если это касается деятельности других подразделений. Запросите у них обратную связь, насколько понятны разработанные Вами документы. Осуществляйте регулярный контроль соблюдения установленных Вами стандартов.

6. Организуйте и проводите с определенной периодичностью (1 раз в месяц/квартал) внутренние аудиты всех процессов Вашего подразделения/учреждения/организации. Установите график проведения таких аудитов своими подчиненными.

7. Разработайте систему мотивации для своих сотрудников (например, «Лучший работник месяца»):

- за соблюдение установленных норм/правил/процедур;
- за выявление ими случаев нарушений со стороны других.

Обсудите данный подход со своим руководителем и примените в работе.

Специальные задания:

1. Договоритесь с руководителем/коллегой из другого подразделения о проведении Вами мероприятий по внутреннему контролю в его подразделении. Составьте совместно с ними перечень процессов, подлежащих проверке на соблюдение установленных регламентов, норм и требований. Проведите проверку и предоставьте обратную связь по выявленным нарушениям. По результатам проведенной проверки запросите обратную связь от руководителя/коллеги из другого подразделения, насколько проведенный Вами аудит оказался им полезен.
2. Организуйте и проведите в своем подразделении/учреждении/организации комплекс обучающих мероприятий для предотвращения случаев нарушений со стороны сотрудников. По результатам обучения обсудите наиболее эффективные приемы и договоритесь с сотрудниками об их регулярном применении.

Обратная связь:

1. Регулярно запрашивайте обратную связь до получения стабильно высоких оценок и положительных отзывов у своего руководителя/ коллег/ независимых наблюдателей: Удастся ли Вам контролировать соблюдение установленных норм и правил подчиненными? Спросите, почему они так считают? Обсудите конкретные ситуации.
По результатам обратной связи скорректируйте свои действия.
2. Ведите список того, на что люди обращают внимание, общаясь с Вами в процессе обсуждения качества контроля за соблюдением установленных норм и правил. Анализируйте, какие применяемые Вами методы были наиболее эффективны, над чем следует еще поработать, от чего отказаться. Отслеживайте происходящие изменения.

Работа с наставником/коучем:

Выберите себе опытного коллегу – наставника, к которому Вы могли бы регулярно обращаться за советами и помощью по вопросам повышения качества контроля за соблюдением правил и процедур коллегами и подчиненными. Разберитесь с ним наиболее сложные ситуации нарушений, с которыми Вы сталкивались со стороны других людей/подчиненных. Продумайте меры по профилактике данных нарушений. Реализуйте их в работе своего подразделения.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СПОСОБНОСТЕЙ К РАБОТЕ С ИНФОРМАЦИЕЙ

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СПОСОБНОСТЕЙ К РАБОТЕ С ИНФОРМАЦИЕЙ

Способности к работе с числовой информацией – способности верно воспринимать и анализировать информацию, представленную в виде цифр, таблиц, графиков, диаграмм и т.п.

Способности к работе с вербальной информацией - способности верно воспринимать и анализировать текстовую информацию и формировать на основе неё правильные выводы.

Запросите в Центре кадровой диагностики обратную связь по результатам прохождения Вами тестов способностей (если Вы проходили оценочные мероприятия). Обратите внимание на уровень развития Ваших способностей; определите, какие из способностей являются зонами Вашего развития: способности к работе с числовой или вербальной информацией.

Если Вы не проходили оценку в Центре кадровой диагностики, подумайте, с каким типом информации Вы чаще всего сталкиваетесь в работе: числовой или вербальной. Проанализируйте, насколько быстро Вы работаете с данной информацией и как часто допускаете ошибки? По результатам проведенного анализа определите, какие способности Вам необходимо развивать.

Самообучение:

Книги:

1. Вуджек Т. «Тренировка ума» (упражнения для развития повышенного интеллекта)
2. Джин Желязны «Говори на языке диаграмм»
3. Том Филлипс «Управление на основе данных»
4. Барбара Минто «Золотые правила Гарварда и McKinsey. Правила магической пирамиды для делового письма»
5. Джозел Леви «Зарядка для мозгов. Повысь свой IQ»

Дополнительно:

Ян Перельман «5 минут на размышление», «Быстрый счет», «Занимательные задачи и опыты»

Статьи:

Простые способы улучшения аналитических способностей
(<https://4brain.ru/blog/%d1%83%d0%bb-%d0%bd%d0%b8%d0%b5-%d0%b0%d0%bd%d0%b0%d0%bb%d0%b8%d1%82%d0%b8%d1%87%d0%b5%d1%81%d0%ba%d0%b8%d1%85-%d1%81%d0%bf%d0%be%d1%81%d0%be%d0%b1%d0%bd%d0%be%d1%81%d1%82%d0%b5%d0%b9/>)

Полезные ссылки:

Тренажеры:

1. <https://cepia.ru/>
2. <http://readster.club/>
3. <http://chтение.net/>
4. <https://brainapps.ru/>

Обучение на опыте других:

Выясните у Ваших опытных коллег:

- какие упражнения для развития навыков работы с числовыми и текстовыми данными они могли бы Вам порекомендовать;
- какими специализированными методами анализа информации они пользуются для работы с числовыми данными, статистикой, текстами, документами и т.п.

Опробуйте на практике те приемы, которые Вы сочли наиболее эффективными.

Развитие на рабочем месте:

Способности к работе с вербальной информацией:

1. При работе с большими объемами текстовой информации используйте три метода чтения «во время чтения»: ориентирующее чтение (первое общее восприятие содержания, последняя проверка на предмет того, надо ли обрабатывать данный текст, вникать в него); изучающее чтение (поиск, выделение существенного в тексте, определение того, какая информация важна, менее важна или не нужна совсем); обобщающее чтение и критическая оценка прочитанного материала (фиксация основных мыслей, выводов из прочитанного).
2. Учитывайте специфику структуры различных текстов: справочные тексты в газетах и журналах важнейшую информацию содержат в начале; в комментариях и высказываниях по какому-либо вопросу существенная информация (выводы) приводится, как правило, в заключительных предложениях; специальные статьи содержат во введении описание проблемы, в основной части — разработку путей ее решения, в заключительной — выводы.
3. Попробуйте запоминать информацию образами или метафорами, рисуйте картинки на основе опорных слов в усваиваемом материале.
4. При анализе текстовой информации и формулировании выводов опирайтесь в своих рассуждениях на законы формальной логики, чтобы Ваши выводы были непротиворечивы:
 - Не заменяйте в процессе рассуждений одно понятие другим (закон тождества). Неуместное использование омонимов или синонимов может приводить к изменению первоначального смысла. Например, вывод «опоздал с принятием решения» вместо вывода «не принял решение своевременно» может сместить акцент с факта принятия решения на время его принятия и увести дальнейшие рассуждения от сути проблемы.
 - Помните о том, что два противоположных суждения не могут быть одновременно истинными; по крайней мере одно из них ложно (закон непротиворечия). Так, например, утверждение «партнер нас подвел»

не может одновременно соседствовать с утверждением о том же партнере «но он нас не подводит».

- Из двух противоречащих друг другу суждений одно истинно, другое ложно, а третьего не дано (закон исключенного третьего). Так, в нашем примере партнер либо нас подвел, либо не подвел и третьего не дано. В данном суждении не рассматривается то, как действия партнера отразились, например, на своевременности принятия решения.
 - Во всех случаях, когда Вы что-то утверждаете, необходимо иметь достаточные основания, подтверждающие истинность Вашего утверждения (закон достаточного основания). Таким основанием может быть другая, уже проверенная мысль, из которой вытекает истинность рассматриваемой мысли. Например, Вопрос: «Можем ли мы рассчитывать, что партнер нас не будет подводить в ближайшем будущем?» Утверждение: «С полной уверенностью – нет». Основание: «Раньше этот партнер нас никогда не подводил, но в этот раз такое произошло. Есть вероятность, что такое будет повторяться в будущем, поскольку его система логистики устарела, и у него нет возможности изменить ситуацию в ближайшее время».
5. Формулируя письменно ту или иную мысль, спрашивайте себя, почему Ваше утверждение верно, и далее проверяйте, достаточно ли Вы привели аргументов, чтобы Ваш адресат пришел к такому же выводу.
6. Регулярно тренируйте свои способности к работе с текстовой информацией:
- воспользуйтесь специальными онлайн-тренажерами (например, на сайте: <https://cepia.ru/>);
 - читайте словари, научно-популярные статьи, пополняйте свой словарный запас;
 - решайте задачи на логику, головоломки, разгадывайте кроссворды.

Способности к работе с числовой информацией:

1. Опирайтесь в своих решениях на числовые данные:
 - Продумывайте, какие показатели Вам необходимы для принятия оптимальных решений. Вычисляйте параметры, специфические для Вашей области деятельности.
 - Рассматривайте статистику по проблеме (в том числе в виде графиков, диаграмм и схем) за максимально длительный период времени, чтобы качественно проанализировать тенденции и получить необходимую информацию для взвешенного решения.
 - Самостоятельно делайте расчеты, необходимые для обоснования итогового решения, при возможности сверяйте их с расчетами других людей.
 - Концентрируйте внимание на финансовых показателях при рассмотрении проблемы (например, прибыльность, оборачиваемость, финансовая устойчивость, рентабельность, платежеспособность (ликвидность) и т.д.).
2. Применяйте специализированные методы анализа при первичной обработке большого количества числовых данных. По возможности,

- используйте корреляционный, регрессионный, дисперсионный, факторный, кластерный и другие виды статистического анализа, представленные в статистическом пакете MS Excel, программах SPSS, STATISTIKA и др.
3. Изучите возможности графического представления данных в MS Excel. Попробуйте самостоятельно делать аналитику и отчетность Вашей работы в виде графиков и диаграмм.
 4. Регулярно тренируйте Ваши способности работы с числовыми данными:
 - воспользуйтесь специальными онлайн-тренажерами (например, на сайте: <https://cepia.ru/>);
 - решайте математические задачи, производите вычисления в уме;
 - читайте и смотрите финансовые и экономические обзоры, обращайтесь внимание на графики и цифры.

Обратная связь:

Запросите обратную связь у своих коллег и руководителя по следующим критериям:

- Насколько быстро Вы работаете с информацией? Какого типа данные Вы обрабатываете быстрее: числовые или текстовые?
- Как часто Вы допускаете ошибки в работе с информацией? При работе с какой информацией Вы допускаете ошибки чаще: числовой или текстовой?

Сравните обратную связь от коллег с результатами прохождения Вами тестов способностей в Центре кадровой диагностики. Скорректируйте свою работу по результатам обратной связи.

Список использованных источников

1. Беспалов И.А., диссертация к.п.н. «Профессиональный акмеологический потенциал руководящих кадров государственной службы Российской Федерации», 2008 г.
2. Дмитриенко Александр «Успешный торговый представитель. Факторы успеха», 25.03.2011 г. (http://www.torgovyi.ru/view_post.php?id=4)
3. Ногалес Кирилл, Блог 4BRAIN, статья «[Развитие умений и навыков: этапы и общие правила](#)», 10.10.2018 г.
4. Питер Сенге «Пятая дисциплина: Искусство и практика обучающейся организации», 1990 г.
5. Программа Корпоративного университета ОАО «РЖД» для развития навыков управления и лидерских качеств руководителей, Индивидуальный план развития
6. Султанова А.В. «Использование модели компетенций в работе с персоналом коммерческого банка», Вестник СГТУ №4, 2014 г. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=22697417>)
7. Peterson, D. B. & Hicks, M. D. «Development FIRST: Strategies for Self-Development, Personnel Decisions International, 1995 г.
8. HR-tv.ru, «Как развивать компетенции», интервью с директором по консалтингу Talent Q Юлией Синицыной, 20.04.2017 г. (<https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/kak-razvivat-kompetentsii.html>)