

ГАЙД ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ

Подготовлено
«ЭКОПСИ Консалтинг»



Ключевые компетенции
для развития
в любой профессии



Открытая библиотека
для саморазвития



Развитие на рабочем
месте и ресурсы
для обучения

СОДЕРЖАНИЕ

Что такое компетенции?	3
Как работать с гайдом	4
Метакомпетенции	5
Анализ и прогнозирование	6
Достижение результата	19
Лидерство в изменениях	32
Организованность	41
Ориентация на клиента	54
Работа в команде	63
Стремление к совершенству	72
Эффективная коммуникация	85
Управление системами и задачами	98
Управление людьми	111

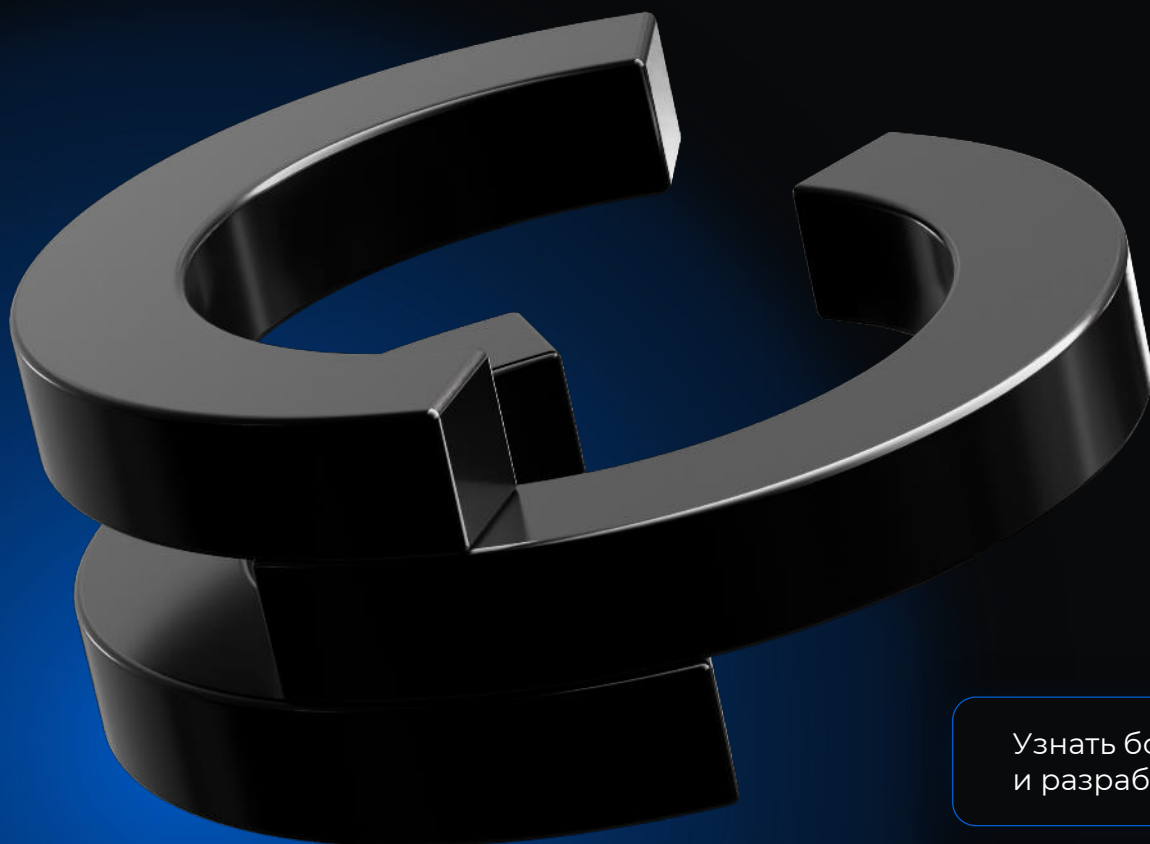
ЛЮБОЙ ЧЕЛОВЕК МОЖЕТ РАЗВИВАТЬ КОМПЕТЕНЦИИ, А ЗНАЧИТ И СТАТЬ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМ, ПРОДВИНУТЬСЯ В КАРЬЕРЕ И ВЫЙТИ НА НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

ЧТО ТАКОЕ КОМПЕТЕНЦИИ?

Компетенции (они же soft skills или просто софты, личностные компетенции) — это поведение человека на работе, которое повышает вероятность успеха независимо от роли и профессии. Обратная сторона прикладных знаний и навыков для работы в заданной области, их обычно называют профессиональные компетенции или hard skills.

Пример: Если разработчик хорошо пишет код сам — у него точно развиты профессиональные компетенции; если люди в его команде хорошо пишут код — у него развиты в первую очередь личностные компетенции.

Мы проверили более 100 исследований на более чем **250 000** сотрудников и выяснили, какие компетенции стоят за эффективной работой в любой компании, на любом уровне должности и в любой профессии. В этом гайде собраны прикладные рекомендации по развитию каждой компетенции.



Узнать больше про наш подход к анализу и разработке компетенций на основе данных

КАК РАБОТАТЬ С ГАЙДОМ

Наша модель состоит из трех уровней, от общих навыков к конкретным действиям на работе.

Рекомендации собраны для последнего, самого детального уровня. Это поможет вам найти конкретные зоны роста в своей работе.

1

МЕТАКОМПЕТЕНЦИЯ

Блок из компетенций, помогающих в широком наборе ситуаций — таких как принятия решение или построение отношений

2

КОМПЕТЕНЦИЯ

Модель поведения, которая помогает быть эффективным

3

ИНДИКАТОР

Поведение, в котором проявляется освоение компетенцией

4

РЕКОМЕНДАЦИИ

Что делать для развития по этому индикатору — если вы только начинаете свой путь или хотите овладеть им в совершенстве

Как узнать, какие компетенции нужно развивать в компании в целом?

Как оценить зоны развития сотрудников по компетенциям?

ЧТОБЫ НАЧАТЬ ПЛАНИРОВАТЬ СВОЕ РАЗВИТИЕ, ВЫБЕРИТЕ НУЖНУЮ ВАМ МЕТАКОМПЕТЕНЦИЮ

АНАЛИЗ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Люди с высокими уровнем развития готовы погружаться в поиск фактов и системный анализ, оценку сценариев развития ситуации. С низким — скорее свойственно быстро переходить к действиям.

ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции стремятся брать на себя больше ответственности за внешние цели и готовы работать в условиях высокого давления. С низким — комфортнее работать без жёстких внешних целей и в спокойных условиях.

ЛИДЕРСТВО В ИЗМЕНЕНИЯХ

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции стремятся искать и пробовать новые идеи, а также предлагает решения по улучшению процессов компании. С низким — свойственно опираться на методы, приносящие гарантированный результат.

ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции расчётливо подходят к своей работе, сопоставляя риски с выгодами и формируя оптимальные планы. С низким — комфортнее работать в оперативном режиме, решая срочные задачи.

ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции выстраивают свою работу в соответствии с ожиданиями и потребностями клиента. С низким — предпочитают продвигать клиенту собственное видение.

РАБОТА В КОМАНДЕ

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции готовы вкладываться в достижение общих целей команды и предлагать помощь. С низким — комфортнее работать в одиночку.

СТРЕМЛЕНИЕ К СОВЕРШЕНСТВУ

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции стремятся ставить перед собой высокие цели и постоянно повышать требования к себе. С низким — скорее ориентируется на конкретные, безрисковые цели.

ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции продвигают свою позицию в понятной и убедительной форме, добиваются объединения людей вокруг своих идей. С низким — что Вы предпочитают передавать «трибуну» другим.

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМАМИ И ЗАДАЧАМИ

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции могут организовать людей и процессы для достижения необходимых результатов. С низким — держат минимальную дистанцию с командой и готовы ей доверять.

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции вкладывают личный ресурс в развитие людей в своей команде. С низким — что видят себя как эксперта или организатора в своей команде в первую очередь.

АНАЛИЗ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Люди с высокими уровнем развития готовы погружаться в поиск фактов и системный анализ, оценку сценариев развития ситуации. С низким — скорее свойственно быстро переходить к действиям.

ЧТОБЫ УЗНАТЬ, КАК РАЗВИТЬ В СЕБЕ ЭТУ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ, **ВЫБЕРИТЕ** НУЖНУЮ ВАМ КОМПЕТЕНЦИЮ:

ОРИЕНТАЦИЯ НА ФАКТЫ

- Опирается на данные, факты и логические аргументы в принятии решений
- Собирает необходимую информацию и данные для принятия решений
- Проверяет полученную информацию на достоверность



ПЕРСПЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

- Прогнозирует развитие ситуации в долгосрочной перспективе
- Продумывает несколько возможных сценариев развития ситуации
- Предлагает и обосновывает стратегические инициативы для компании



СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

- Анализирует большие объёмы информации, обобщая и сопоставляя факты
- Выстраивает целостную картину ситуации, учитывая все ключевые детали и взаимосвязи
- Собирает данные из нескольких источников для принятия решений



ОРИЕНТАЦИЯ НА ФАКТЫ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 ОПИРАЕТСЯ НА ДАННЫЕ, ФАКТЫ И ЛОГИЧЕСКИЕ АРГУМЕНТЫ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

Начать освоение компетенции

- Информационная перегрузка возникает, когда при большом количестве данных все кажется важным. Но часть информации может быть не релевантной для принятия решений. Сохраняйте фокус на вашей цели, чтобы отфильтровать значимую информацию от ненужной.
- Определите, какие данные нужно собрать, принять обоснованное решение. Используйте при этом надежные источники — обычно они написаны экспертами и имеют научное обоснование. Чтобы упростить работу с объемной и противоречивой информацией, используйте техники INSERT и «Шесть шляп».
- Определившись с данными, сопоставляйте их между собой, чтобы получить полное представление о теме и составить собственное мнение. Это позволит вам прийти к взвешенному решению.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Особенности работы с информацией влияет на эффективность принимаемых решений. Рассматривайте альтернативные точки зрения по нужной вам теме. Подумайте, чем руководствуются люди, которые придерживаются противоположных взглядов. Так вы сможете оценить плюсы других вариантов и принять более рациональное решение.
- Какие данные, собираемые внутри компании, вы могли бы использовать для принятия решений? Обеспечьте себе доступ к этой информации. Обращайтесь за помощью к коллегам, если нет возможности собрать нужные данные самостоятельно. Анализ этих данных позволит выявить закономерности и потенциальные проблемы, что поможет сделать более обоснованные выводы и выбрать оптимальные стратегии.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ФАКТЫ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

СОБИРАЕТ НЕОБХОДИМУЮ ИНФОРМАЦИЮ И ДАННЫЕ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Начать освоение компетенции

- В условиях обилия информации существует риск спутать ложные сведения с достоверными. Поэтому следует уделять время проверке полученных данных. Проверяйте отдельные факты и причинно-следственные связи между ними. Обращайтесь для этого к нескольким источникам. Если вы обнаружите больше двух-трех неточностей, материалу, скорее всего, не стоит доверять.
- Перед тем, как принять какую-либо информацию за истину, проверьте авторитетность источника. Исследуйте репутацию автора, узнайте, какие источники он использует и насколько они надежны. Помните, что достоверная информация должна быть подкреплена фактами и ссылками на другие авторитетные источники.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Когда мы окружены большим потоком данных, есть опасность принять недостоверную информацию за правду. Поэтому важно оставлять время для проверки полученных вводных. Для этого можно обратиться к похожим материалам на другом языке через поиск по ключевым словам.
- Другой путь проверки информации на достоверность — обращение к мнению экспертов. Но будьте внимательны при выборе эксперта. Обращайте внимание на образование, профессиональные награды, членство в профессиональных сообществах.
- Оценка надежности информации возможна через анализ самого источника — обратите внимание на причинно-следственные связи между аргументами автора и тезисом, который он доказывает. Таким образом, вы сможете определить, насколько можно доверять этой информации.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ФАКТЫ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

ПРОВЕРЯЕТ ПОЛУЧЕННУЮ ИНФОРМАЦИЮ НА ДОСТОВЕРНОСТЬ

Начать освоение компетенции

- В условиях обилия информации существует риск спутать ложные сведения с достоверными. Поэтому следует уделять время проверке полученных данных. Проверяйте отдельные факты и причинно-следственные связи между ними. Обращайтесь для этого к нескольким источникам. Если вы обнаружите больше двух-трех неточностей, материалу, скорее всего, не стоит доверять.
- Перед тем, как принять какую-либо информацию за истину, проверьте авторитетность источника. Исследуйте репутацию автора, узнайте, какие источники он использует и насколько они надежны. Помните, что достоверная информация должна быть подкреплена фактами и ссылками на другие авторитетные источники.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Когда мы окружены большим потоком данных, есть опасность принять недостоверную информацию за правду. Поэтому важно оставлять время для проверки полученных вводных. Для этого можно обратиться к похожим материалам на другом языке через поиск по ключевым словам.
- Другой путь проверки информации на достоверность — обращение к мнению экспертов. Но будьте внимательны при выборе эксперта. Обращайте внимание на образование, профессиональные награды, членство в профессиональных сообществах.
- Оценка надежности информации возможна через анализ самого источника — обратите внимание на причинно-следственные связи между аргументами автора и тезисом, который он доказывает. Таким образом, вы сможете определить, насколько можно доверять этой информации.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Том Чатфилд.
Критическое мышление.



Дайана Халперн.
Психология критического мышления.



Даниэль Канеман.
Думай медленно... Решай быстро.

Высшая школа экономики. Тарас Пащенко.
Критическое мышление как навык XXI века.

[Смотреть курс](#)

Никита Непряхин.
Логика и критическое мышление.

[Смотреть курс](#)



ПЕРСПЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.



ПРОГНОЗИРУЕТ РАЗВИТИЕ СИТУАЦИИ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

Начать освоение компетенции

- Прогнозирование развития ситуации делает вас готовым к любым изменениям. Регулярно разговаривайте с руководителем или коллегами, чтобы узнать, какие прогнозы они делают в отношении развития компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе?
- Проанализируйте прошлый год работы в компании: как за это время изменилась внутренняя и внешняя среда компании? По каким данным вы могли бы прогнозировать такое развитие событий?
- Подумайте о том, какие прогнозы вы сами можете сделать на основе тех фактов, которыми владеете. Это поможет предвидеть возможные проблемы, а также разработать стратегии для успешного выполнения задач.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Прогнозировать развитие ситуации — значит быть готовым к любому повороту событий. Регулярно оценивайте внешнюю ситуацию и составляйте альтернативные варианты ее развития. Это повысит эффективность ваших управленческих решений.
- Составьте список с факторами, которые влияют на деятельность компании или вашего подразделения. Анализируйте влияние экономических, социально-культурных, административных и природных факторов — это даст вам полную картину возможных сценариев и поможет подготовиться к любым изменениям.
- Используя разные источники, вы сможете повысить качество своих прогнозов. Читайте периодику, общайтесь с коллегами и руководством, анализируйте отчетность — отслеживание изменений факторов внешней среды повысит точность ваших прогнозов.

ПЕРСПЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

ПРОДУМЫВАЕТ НЕСКОЛЬКО ВОЗМОЖНЫХ СЦЕНАРИЕВ РАЗВИТИЯ СИТУАЦИИ

Начать освоение компетенции

- Умение давать точные прогнозы позволяет быть готовым к любому повороту событий. Чтобы определить возможные варианты развития событий, напишите три сценария («катастрофический», «радужный» и «средний») того, как выглядит среда, и что в ней происходит с компанией.
- Катастрофический. Реализовались практически все риски, не реализовались возможности.
- Радужный. Реализовались все возможности, не реализовались риски.
- Средний. Реализовались средние риски и средние возможности.
- При принятии решения ориентируйтесь на последний сценарий. Первый полезен для подготовки к «худшему». Второй дает понимание целевой планки. Благодаря рассмотрению всех трех вариантов вы сможете верно оптимизировать свои ресурсы.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Способность делать точные прогнозы дает возможность подготовиться к любой ситуации. Анализируйте происходящее на рынке, отмечайте значимые тенденции, представляющие возможности и угрозы для бизнеса. Формируйте прогнозы развития событий на перспективу 1–3–5 лет, возможные сценарии будущего.
- Найдите наставника из числа руководителей высокого уровня. Обсуждайте с ним планы по стратегическому развитию бизнеса, попросите разъяснить, как он анализирует ситуацию, определяет долгосрочные приоритеты. При самостоятельном изучении тех или иных событий обсуждайте с ним свои выводы, вносите в них дополнения с учетом его замечаний.

ПЕРСПЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

ПРЕДЛАГАЕТ И ОБОСНОВЫВАЕТ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ ДЛЯ КОМПАНИИ

Начать освоение компетенции

- Новые идеи представляют собой важный фактор роста для каждой организации. Чтобы предлагать ценные стратегические инициативы, подумайте о стратегии компании. Как работа вашего подразделения влияет на реализацию этой стратегии. Что вы можете предложить сделать для усиления этого эффекта? Предложите соответствующие инициативы
- Составьте список инициатив, которые стоит реализовать в ближайшие полгода-год. Выберите из них 1–2 самых приоритетных, несущих экономическую выгоду в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Составьте план по количеству ресурсов, которые потребуются для реализации этих инициатив. Это позволит вам сформулировать эффективные стратегические предложения.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Способность делать точные прогнозы дает возможность подготовиться к любой ситуации. Анализируйте происходящее на рынке, отмечайте значимые тенденции, представляющие возможности и угрозы для бизнеса. Формируйте прогнозы развития событий на перспективу 1–3–5 лет, возможные сценарии будущего.
- Найдите наставника из числа руководителей высокого уровня. Обсуждайте с ним планы по стратегическому развитию бизнеса, попросите разъяснить, как он анализирует ситуацию, определяет долгосрочные приоритеты. При самостоятельном изучении тех или иных событий обсуждайте с ним свои выводы, вносите в них дополнения с учетом его замечаний.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Матс Линдгрэн, Ханс Бандхольд
Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией
Издательство НАГ КОНСАЛТИНГ

Матс Линдгрэн, Ханс Бандхольд
«Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией.



Концепции и ситуации для анализа
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Создание конкурентного преимущества
ТОМПСОН, ПИТЕРС, ГЭМБЛ, СТРИКЛЕНД

Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III.
Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа.



Джоэл Баркер
Опережающее мышление
Как увидеть новый тренд раньше других
Питерс

Джоэл Баркер.
Опережающее мышление. Как увидеть новый тренд раньше других

Stepik.
Сценарное мышление: начальный уровень

[Смотреть курс](#)

BSC Designer.
Курс по стратегическому планированию:

[Смотреть курс](#)



СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 АНАЛИЗИРУЕТ БОЛЬШИЕ ОБЪЁМЫ ИНФОРМАЦИИ, ОБОБЩАЯ И СОПОСТАВЛЯЯ ФАКТЫ

Начать освоение компетенции

- Анализ большого количества информации позволяет получать точные и обоснованные выводы, основанные на фактах, а не на предположениях. Чтобы делать это эффективно, установите цели анализа. Определите и то, что вы хотите извлечь из информации. Это поможет вам сосредоточиться на ключевых аспектах и избежать излишнего утомления информацией.
- Используйте визуализацию данных: Используйте графики, диаграммы, таблицы и другие методы визуализации данных для более наглядного представления информации. Визуализация может помочь вам обобщить и сопоставить факты более эффективно.
- Извлекайте ключевые факты — научитесь выделять ключевые факты из общей массы информации. Это поможет вам сосредоточиться на самом важном и не затеряться в деталях.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Анализ большого объема информации способствует формированию точных и надежных выводов, основанных на объективных данных. Чтобы облегчить процесс анализа, определите, что вы хотите получить в результате и какие данные представляют для вас ценность. Отталкиваясь от этой информации, выделите ключевые группы данных.
- Создайте логические связи между группами. В результате получается упорядоченная схема данных — структура. Когда структура готова, распределите материал по ней. В зависимости от решаемой задачи, одна информация будет для вас важной, а другая нет. Отсеивайте неважные данные. Это поможет вам лучше анализировать большие объемы информации, обобщая и сопоставляя факты.

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

ВЫСТРАИВАЕТ ЦЕЛОСТНУЮ КАРТИНУ СИТУАЦИИ, УЧИТЫВАЮЩУЮ ВСЕ КЛЮЧЕВЫЕ ДЕТАЛИ И ВЗАИМОСВЯЗИ

Начать освоение компетенции

- Целостное понимание ситуации позволяет более точно определить цели и задачи, а также разработать стратегию для их достижения. Задайте себе вопрос: «Есть ли повторения, которые встречаются от ситуации к ситуации?». Обратите внимание на эти закономерности. Определите, с чем связано возникновение этих закономерностей.
- Поделитесь с коллегами, какие вы сделали выводы по известной ситуации. Спросите, какие выводы сделали коллеги? На чем они основывали свои выводы? Какие аргументы использовали? Это поможет вам лучше понять ситуацию и учесть все важные ее части.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Полное понимание ситуации помогает точнее определить цели и задачи, а также разработать план для их достижения. Выстраивая целостную картину ситуации, правильно сформулируйте проблему. В этом вам помогут следующие вопросы. В чем конкретно выражается проблема? Какое целевое состояние? Какие отклонения? Где и как часто проявляется проблема? К каким последствиям приводит? Что будет, если проблему не решать?
- Выясните основные причины возникновения проблемы. В этом полезен метод пяти «почему».
- Сформулируйте критерии, которым должно соответствовать хорошее решение.
- Разработайте план по решению проблемы и определите ресурсы, необходимые на каждом этапе.

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

СОБИРАЕТ ДАННЫЕ ИЗ НЕСКОЛЬКИХ ИСТОЧНИКОВ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Начать освоение компетенции

- Для принятия взвешенных решений нужно использовать несколько источников информации. Прежде чем начать сбор данных, определите ваши цели и ключевые вопросы, на которые вы хотите получить ответы. Это поможет сфокусировать поиск, ограничив себя от избыточной информации.
- Используйте разнообразные источники данных, такие как официальные отчеты, статистика, исследования, интервью, опросы, а также данные из внутренних систем компании. Разнообразие источников поможет получить более полное представление о ситуации.
- При сборе данных из различных источников важно оценить их надежность и достоверность. Убедитесь, что данные получены из авторитетных источников, а также проверьте методологию сбора данных.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Чтобы принимать обоснованные решения, следует обращаться к нескольким источникам информации. Для этого собирайте фактические данные из разных источников (документы, мнения сторон внутри, экспертный контент про похожие ситуации и так далее). Современные инструменты для управления данными могут помочь вам объединить информацию из разных источников для более глубокого анализа.
- При сборе данных из различных источников важно учитывать контекст, в котором эти данные были получены. Различные источники могут предоставлять информацию под разными углами, поэтому важно уметь анализировать данные с учетом контекста и особенностей каждого источника.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Иан Макдермотт,
Джейн О'Коннор.
Искусство системного мышления.



Донелла Медоуз.
Азбука системного мышления.



Шервуд Деннис.
Системное мышление для руководителей.

Вебинар
"Ловушки системного мышления"

[Смотреть курс](#)

Онлайн-курс МФТИ:
Системное мышление

[Смотреть курс](#)



ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА

Люди с высоким уровнем развития этой мета-компетенции стремятся брать на себя больше ответственности за внешние цели и готовы работать в условиях высокого давления. С низким — комфортнее работать без жёстких внешних целей и в спокойных условиях.

ЧТОБЫ УЗНАТЬ, КАК РАЗВИТЬ В СЕБЕ ЭТУ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ, **ВЫБЕРИТЕ** НУЖНУЮ ВАМ КОМПЕТЕНЦИЮ:

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- Выполняет задачи без дополнительного внешнего контроля
- Принимает ответственность за свои действия и решения, не перекладывая её на других
- Приходит к руководителю с вариантами решений, а не с проблемой



ПРЕДУСМОТРИТЕЛЬНОСТЬ

- Устраняет назревающие проблемы до того, как они приведут к значимым последствиям
- Продумывает свою работу на шаг вперёд, учитывая возможные сложности и решения
- Делает выводы из допущенных ошибок, не совершает их повторно



УСТОЙЧИВОСТЬ К СТРЕССУ

- Сохраняет эффективность работы в ситуации стресса и/или неопределённости
- Сохраняет спокойствие и позитивный настрой в сложных ситуациях
- Работает интенсивно, в том числе в нерабочее время, при необходимости



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 ВЫПОЛНЯЕТ ЗАДАЧИ БЕЗ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ВНЕШНЕГО КОНТРОЛЯ

Начать освоение компетенции

- Выполнение задач без внешнего контроля демонстрирует вашу профессиональную независимость. Уточняйте у руководителя все детали задачи: сроки, ожидаемый результат, критерии оценки, ресурсы. Задайте все вопросы, чтобы быть уверенным, что вы все поняли правильно.
- Создайте подробный план выполнения задачи. Разбейте ее на этапы, определите необходимые ресурсы и сроки для каждого этапа.
- Сообщайте руководителю о прогрессе выполнения задачи и о возникающих проблемах.
- Прежде чем сдавать задачу, убедитесь, что она соответствует всем требованиям и критериям оценки, оговоренным на этапе постановки задачи.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Когда вы способны выполнять задачи без дополнительного контроля, это показывает, что вам можно доверять. Руководство может быть уверено в вашей надежности и способности выполнять работу в срок и с высоким качеством. Практикуйте проактивный самоконтроль. Регулярно проверяйте ход выполнения своих задач, отслеживайте прогресс и заранее информируйте руководителя или команду о том, как идут дела и какие возникают проблемы.
- Введите практику заполнения регулярных отчетов о проделанной работе. Даже если руководитель не требует от вас регулярных отчетов, делайте их самостоятельно. Это поможет вам держать ситуацию под контролем.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

ПРИНИМАЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СВОИ ДЕЙСТВИЯ И РЕШЕНИЯ, НЕ ПЕРЕКЛАДЫВАЯ ЕЁ НА ДРУГИХ

Начать освоение компетенции

- Принятие ответственности показывает, что вы профессиональны и готовы нести последствия своих действий. Это создает положительное впечатление о вас как о специалисте. Проанализируйте свои недавние действия — выявите, где вы склонны перекладывать ответственность на других. Задайте себе вопрос «Как можно было в этой ситуации действовать по-другому?»
- Начните обсуждать свои решения и действия открыто со своим руководителем или коллегами. Объясняйте логику, по которой вы действовали.
- Практикуйтесь в постановке четких целей и определении своих зон ответственности. Обсуждайте их с коллегами, чтобы они понимали, что именно вы берете на себя.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Принятие ответственности помогает вам быстрее и эффективнее решать проблемы. Вы не перекладываете вину на других, а ищите решения и работаете над улучшением ситуации. В ситуациях, когда «всё пошло не по плану» проводите анализ, выясняйте в чем была причина и ищите способы исправить ошибки.
- Регулярно запрашивайте обратную связь у коллег о вашем подходе к ответственности.
- Для улучшения вашей работы важно практиковаться в определении четких целей и зон ответственности. Обсуждайте их с коллегами, чтобы они понимали, какие задачи вы берете на себя.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

ПРИХОДИТ К РУКОВОДИТЕЛЮ С ВАРИАНТАМИ РЕШЕНИЙ, А НЕ С ПРОБЛЕМОЙ

Начать освоение компетенции

- Предлагая варианты решений, вы демонстрируете свою проактивность и инициативность. Когда вы сталкиваетесь с проблемой, не спешите сразу бежать к руководителю. Сначала постарайтесь понять ее суть, выявить причины и определить возможные последствия.
- После анализа проблемы, начните искать возможные варианты ее решения. Подумайте о разных подходах, взвесьте плюсы и минусы каждого варианта.
- Из всех возможных решений выберите самые эффективные и практичные. Оцените их реализуемость и стоимость.
- Оформите свои предложения в кратком и четком виде. Укажите проблему, варианты решений и их возможные последствия.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Предлагая варианты решений, вы показываете, что вы профессионал в своей области. Вы знаете, как анализировать ситуацию, оценивать возможные последствия и предлагать конкретные действия. Когда вы сталкиваетесь с проблемой, не спешите сразу обращаться к руководителю. Сначала постарайтесь понять ее суть, выявить причины и определить возможные последствия.
- После анализа проблемы начните искать возможные варианты ее решения. Взвесьте плюсы и минусы каждого варианта.
- Изучайте методы решения проблем и применяйте их на практике. Ознакомьтесь с методами решения проблем, такими как метод «5 Почему», «Шесть шляп мышления», «Диаграмма Исикавы».

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



С.Кови.
**7 навыков
высокоэффективных
людей.**



К. Паттерсон и др.
**Серьезный разговор
об ответственности.**



Д.Карнеги.
**Как перестать
беспокоиться и
начать жить.**

Coursera. Развитие самостоятельности и ответственности

Смотреть курс

Udemy. Как стать более ответственным и эффективным

Смотреть курс



ПРЕДУСМОТРИТЕЛЬНОСТЬ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.



УСТРАНЯЕТ НАЗРЕВАЮЩИЕ ПРОБЛЕМЫ ДО ТОГО, КАК ОНИ ПРИВЕДУТ К ЗНАЧИМЫМ ПОСЛЕДСТВИЯМ

Начать освоение компетенции

- Если проблема устраняется на ранней стадии, это позволяет сэкономить время, деньги и другие ресурсы, которые могут быть потрачены на более важные задачи или проекты. Вспомните проблемы, которые возникали у вас или вашей команды в прошлом. Что вы могли сделать, чтобы предотвратить их или смягчить их последствия?
- Анализируйте реальные случаи из практики, когда проблемы были успешно предотвращены.
- Разработайте списки проверок, чек-листы, которые помогут вам проанализировать ситуацию и выявить потенциальные риски.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Устранение проблем на ранней стадии помогает предотвратить серьезные последствия, которые могут негативно повлиять на работу, проект или даже всю компанию. Начните вести список потенциальных проблем. Три потенциальные проблемы, которые вы заметили в течение дня. Это могут быть небольшие нюансы, которые вас беспокоят, как, например, «Заказчик не отвечает на письма», «Коллега не уложился в срок».
- Что вы можете сделать, чтобы предупредить эти проблемы. Продумайте конкретные шаги.
- Какие последствия могут быть, если проблемы не будут решены. Запишите потенциальные риски.

ПРЕДУСМОТРИТЕЛЬНОСТЬ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

ПРОДУМЫВАЕТ СВОЮ РАБОТУ НА ШАГ ВПЕРЁД, УЧИТЫВАЯ ВОЗМОЖНЫЕ СЛОЖНОСТИ И РЕШЕНИЯ

Начать освоение компетенции

- Продумывание возможных сложностей позволяет заранее подготовиться к ним и предотвратить их возникновение или минимизировать их влияние. Проведите анализ прошлых проектов и задач. Вспомните несколько недавних задач или проектов, которые вы выполняли.
- Задайте себе вопросы. Какие проблемы возникали в процессе работы? Как вы реагировали на эти проблемы? Что вы могли сделать по-другому, чтобы предотвратить возникновение проблем или смягчить их последствия? Какие сигналы предупреждали о проблемах заранее? Как вы можете использовать полученный опыт в будущих проектах?

Освоить компетенцию в совершенстве

- Если вы заранее продумали возможные сложности и подготовили решения, то в случае их возникновения вы будете чувствовать себя более уверенно и спокойно, что поможет снизить уровень стресса. Регулярно отслеживайте изменения в рабочих процессах, требованиях, технологиях, чтобы учитывать их в своих планах.
- Иницилируйте проведение мозговых штурмов с коллегами, чтобы иметь возможность обсудить возможные проблемы и варианты их решения.
- Спросите себя. Какие трудности возникали в процессе работы? Что вы могли бы сделать по-другому, чтобы предотвратить возникновение трудностей или смягчить их последствия?

ПРЕДУСМОТРИТЕЛЬНОСТЬ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

ДЕЛАЕТ ВЫВОоды ИЗ ДОПУЩЕННЫХ ОШИБОК, НЕ СОВЕРШАЕТ ИХ ПОВТОРНО

Начать освоение компетенции

- Извлекая уроки из ошибок, вы можете оптимизировать свои процессы и действия, что способствует повышению эффективности работы. Вспомните несколько недавних задач или проектов, где вы допустили ошибки. Проанализируйте каждую ошибку. Что именно произошло? Почему это произошло? Какие последствия это имело? Как вы могли избежать этой ошибки?
- Ведите записи о своих ошибках и полученных уроках. Создайте «дневник ошибок» или используйте электронную таблицу. Так, способность делать выводы из допущенных ошибок и не совершать их повторно является важным навыком в работе, который помогает улучшить качество вашей работы.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Анализ и извлечение уроков из допущенных ошибок помогает улучшить качество работы. Вы можете выявить слабые места и внести необходимые корректировки, чтобы избежать повторения ошибок. Иницируйте проведение встреч с командой для обсуждения ошибок и проблем, чтобы учиться на чужом опыте.
- Создайте базу знаний, в которой будете фиксировать типичные ошибки и эффективные способы их предотвращения. Если вы извлекаете уроки из своих ошибок, вы можете предотвратить их повторение в будущем. Это помогает избежать проблем и задержек в работе.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ

Н.Тaleb.
Непредсказуемость.

С.Гордон.
Проактивное мышление.

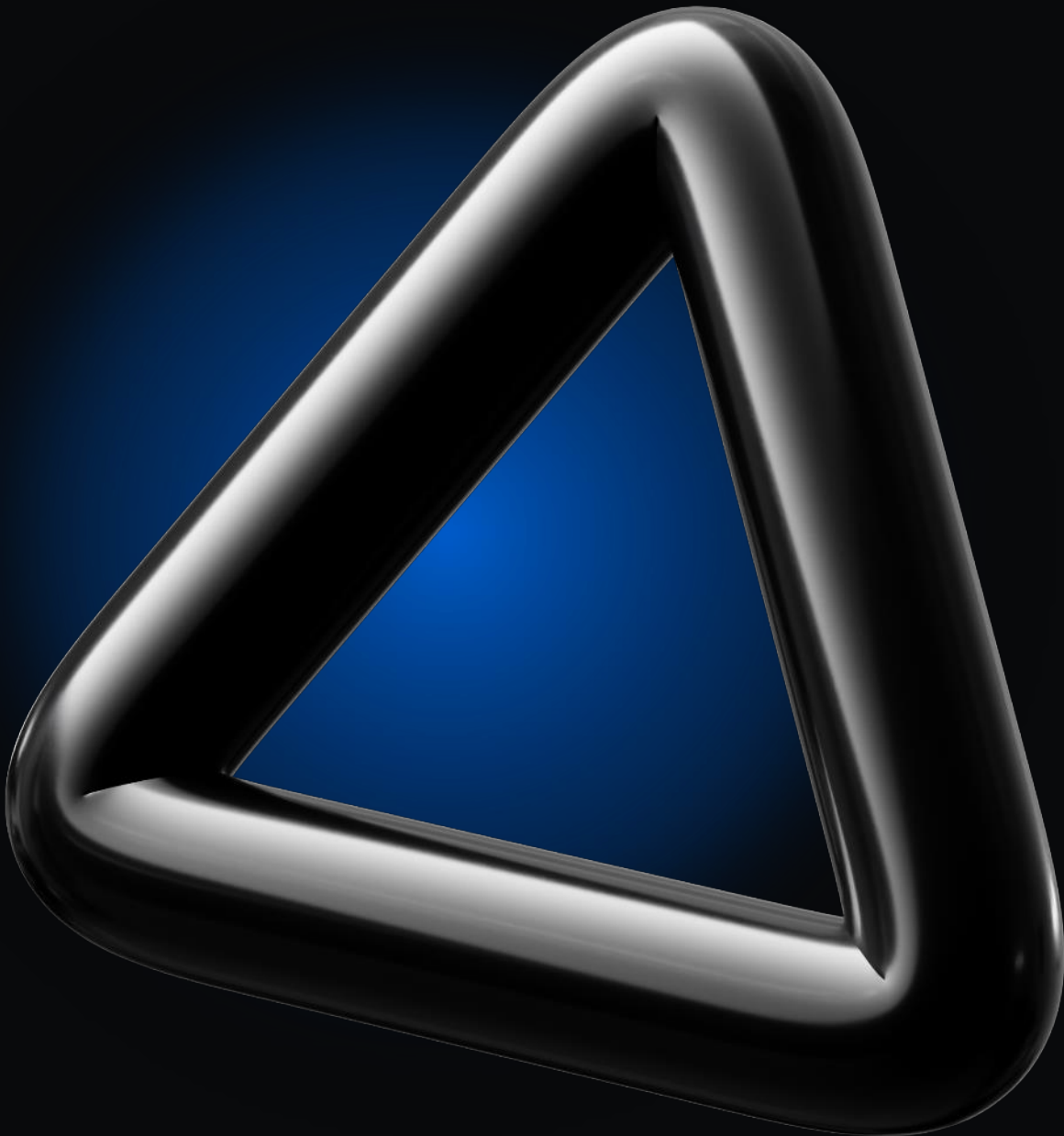
Э.Боно.
Приемы эффективного мышления.

Нетология: Как организовать личные и рабочие процессы для достижения результатов

[Смотреть курс](#)

Гибкое мышление: как достигать результатов в быстро меняющемся мире

[Смотреть курс](#)



УСТОЙЧИВОСТЬ К СТРЕССУ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 СОХРАНЯЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ В СИТУАЦИИ СТРЕССА И/ИЛИ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

Начать освоение компетенции

- Сохранение эффективности работы в ситуации стресса и/или неопределенности помогает сосредоточиться на поиске решений проблем, а не на негативных эмоциях. Подумайте, что вам нужно для того, чтобы чувствовать себя спокойно, чувствовать себя безопасно.
- Если вы видите, что сейчас какие-то вещи в работе это нарушают, подумайте, что вы можете сделать, чтобы было по-другому. К кому можно обратиться за помощью, чтобы снизить ее влияние на вас. Это позволит вам лучше управлять стрессом и предотвращать его негативное влияние на работу и здоровье.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Сохранение эффективности работы в ситуации неопределенности помогает адаптироваться к изменениям и быстро принимать решения в новых условиях. Понаблюдайте, как ведут себя окружающие люди в стрессовых ситуациях, как они управляют своими эмоциями. Запишите свои наблюдения в 2 столбца: эффективные способы поведения в сложных ситуациях; деструктивное поведение при стрессе. Отметьте, какие из записанных пунктов свойственны и вам.
- Продумайте о том, какие 2–3 идеи Вы можете использовать из списка для повышения эффективности преодоления стрессовых ситуаций в ближайшее время?

УСТОЙЧИВОСТЬ К СТРЕССУ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

СОХРАНЯЕТ СПОКОЙСТВИЕ И ПОЗИТИВНЫЙ НАСТРОЙ В СЛОЖНЫХ СИТУАЦИЯХ

Начать освоение компетенции

- В условиях обилия информации существует риск спутать ложные сведения с достоверными. Поэтому следует уделять время проверке полученных данных. Проверяйте отдельные факты и причинно-следственные связи между ними. Обращайтесь для этого к нескольким источникам. Если вы обнаружите больше двух-трех неточностей, материалу, скорее всего, не стоит доверять.
- Перед тем, как принять какую-либо информацию за истину, проверьте авторитетность источника. Исследуйте репутацию автора, узнайте, какие источники он использует и насколько они надежны. Помните, что достоверная информация должна быть подкреплена фактами и ссылками на другие авторитетные источники.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Сохранение спокойствия и позитивного настроения помогает предотвращать его негативное влияние на работу и здоровье. Тренируйтесь в умении менять отношение к проблемной ситуации. Снижайте значимость происходящего (Если ситуация уже произошла, подумайте: «Так ли значима для Вас данная ситуация?», «Можно ли нивелировать последствия?», «Что сделать, чтобы исправить ситуацию?»)
- Используйте рефрейминг контекста — превращение недостатков в преимущества. Для тренировки рефрейминга можно использовать упражнение: каждый раз, замечая у себя мысль «как это плохо», продолжите ее фразой «и это хорошо, потому что...».

УСТОЙЧИВОСТЬ К СТРЕССУ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

РАБОТАЕТ ИНТЕНСИВНО, В ТОМ ЧИСЛЕ В НЕРАБОЧЕЕ ВРЕМЯ, ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ

Начать освоение компетенции

- Интенсивная работа может быть очень плодотворной при условии, если она грамотно организована. Проанализируйте график ваших задач на месяц вперед и выделите наиболее стрессовые периоды. 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.
- Обеспечьте себе комфортное и продуктивное рабочее место, где вы сможете сосредоточиться и работать без отвлечений. Также важно не забывать о перерывах и отдыхе. Регулярные перерывы помогут вам сохранить энергию и концентрацию на высоком уровне.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Интенсивная работа может принести хорошие результаты, если она хорошо спланирована. Определите свои цели и задачи на день и приоритизируйте их. Это поможет сосредоточиться на самом важном и избежать рассеивания энергии.
- Определите, как Вы сами можете вознаградить себя за выполнение сложных, амбициозных задач. Используйте это для мотивирования и самоподдержки в моменты интенсивной работы
- Поддерживайте здоровый образ жизни. Регулярные физические упражнения, здоровое питание и достаточный сон играют важную роль в поддержании производительности. Уделите внимание своему здоровью, чтобы работать более эффективно.

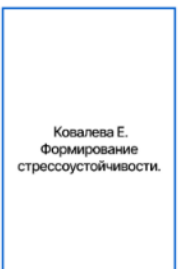
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Дэвид Льюис.
УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ.
КАК НАЙТИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ 10 ЧАСОВ В НЕДЕЛЮ.

Льюис Д.

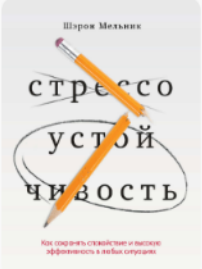
Управление стрессом.
Как найти дополнительные 10 часов в неделю.



Ковалева Е.
Формирование стрессоустойчивости.

Ковалева Е.

Формирование стрессоустойчивости.



Шерон Мельник.
стрессоустойчивость

Мельник Ш.

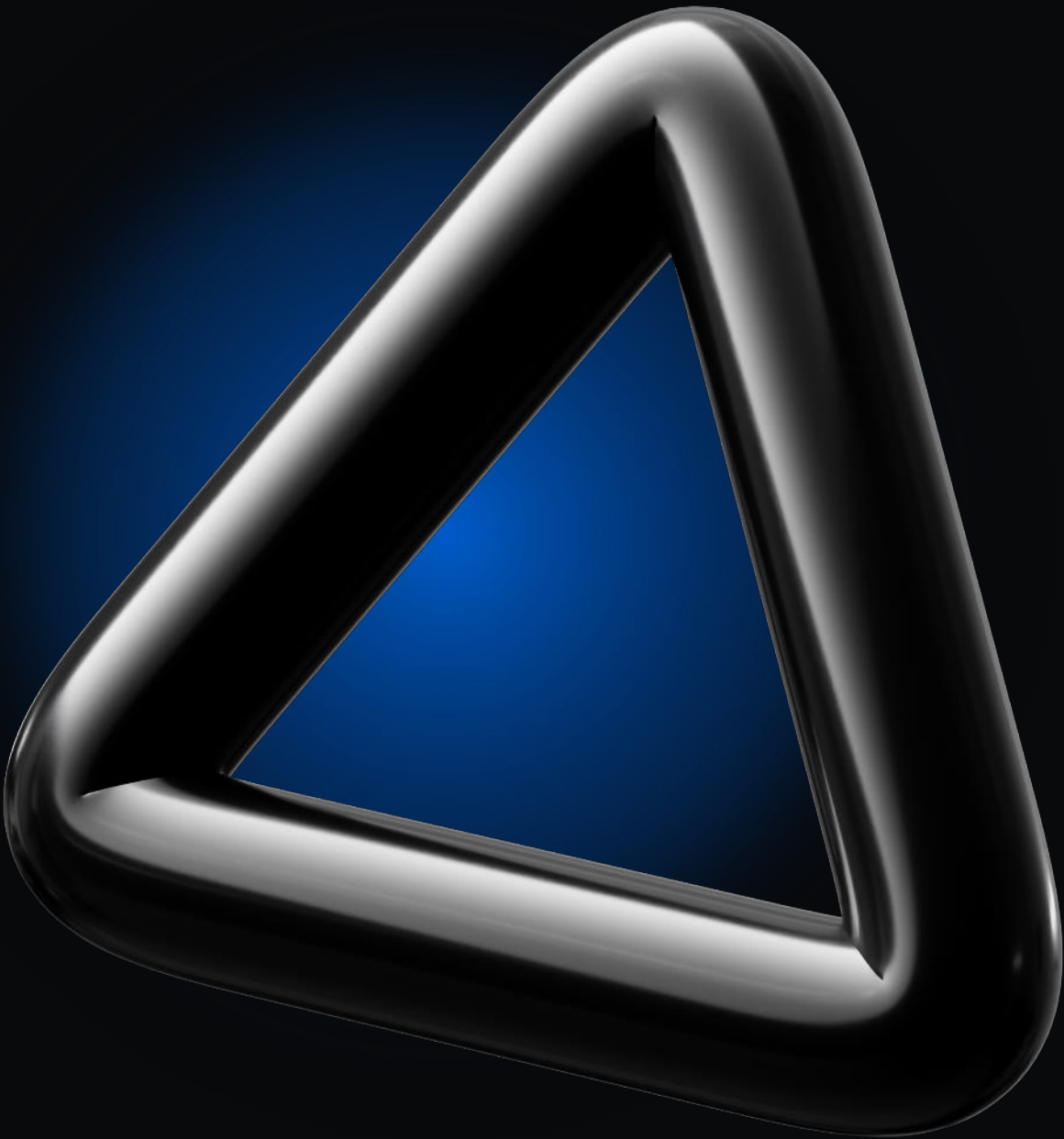
Стрессоустойчивость.
Как сохранять спокойствие и эффективность в любых ситуациях.

Управление стрессом

[Смотреть курс](#)

Интеллектуальное управление эмоциями

[Смотреть курс](#)



ЛИДЕРСТВО В ИЗМЕНЕНИЯХ

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции стремятся искать и пробовать новые идеи, а также предлагает решения по улучшению процессов компании. С низким — свойственно опираться на методы, приносящие гарантированный результат.

ЧТОБЫ УЗНАТЬ, КАК РАЗВИТЬ В СЕБЕ ЭТУ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ, **ВЫБЕРИТЕ** НУЖНУЮ ВАМ КОМПЕТЕНЦИЮ:

ИННОВАЦИОННОСТЬ

- Экспериментирует с применением новых идей и решений в своей работе
- Предлагает способы улучшения процессов компании за счет внедрения цифровых технологий
- Осваивает и применяет в своей работе цифровые технологии



ПОИСК УЛУЧШЕНИЙ

- Предлагает идеи по улучшению существующих процессов, практик и продуктов
- Предлагает принципиально новые, нестандартные решения
- Изучает лучшие практики и предлагает к внедрению подходящие компании



ИННОВАЦИОННОСТЬ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.



ЭКСПЕРИМЕНТИРУЕТ С ПРИМЕНЕНИЕМ НОВЫХ ИДЕЙ И РЕШЕНИЙ В СВОЕЙ РАБОТЕ

Начать освоение компетенции

- Экспериментирование с новыми идеями и решениями способствует развитию компании и ее сотрудников. Это позволит сотрудникам учиться и развиваться, видеть новые возможности и применять новые знания в своей работе. Выделите время (например, 1 час в неделю), чтобы читать о новейших тенденциях, инструментах и практиках в своей области, чтобы находить вдохновение для внедрения инноваций.
- Попробуйте 1-2 новых метода, инструмента, подхода в своей работе, чтобы найти более эффективные способы выполнения задач. Это может привести к более эффективному использованию ресурсов и времени.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Экспериментирование с новыми идеями и решениями может помочь улучшить эффективность работы и повысить производительность. Внедряйте систематический подход к экспериментированию: каждый эксперимент будет проходить стадии планирования, проведения и анализа результатов.
- Запускайте небольшие пилотные проекты для тестирования новых идей перед их широкомасштабным внедрением.
- Фиксируйте успешные эксперименты и идеи, доказавшие пользу на практике, и делитесь ими с коллегами для расширения знаний внутри компании. Организуйте обучение и семинары для команды, чтобы поделиться новыми методами и подходами.

ИННОВАЦИОННОСТЬ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

ПРЕДЛАГАЕТ СПОСОБЫ УЛУЧШЕНИЯ ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ ЗА СЧЕТ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Начать освоение компетенции

- Внедрение цифровых технологий позволяет автоматизировать и оптимизировать процессы, что повышает эффективность работы и сокращает время на выполнение задач. Изучайте современные цифровые тренды и технологии, которые могут быть применены в вашей компании. Выберите 1–2 источника (новостной канал, лента, блог эксперта), за которым вам интересно следить.
- Среди процессов в вашей области ответственности попробуйте выделить те, где цифровые технологии могут принести наибольшую пользу. Начните анализ с самых трудоемких и рутинных процессов — подумайте, что можно автоматизировать.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Цифровые технологии позволяют автоматизировать и оптимизировать процессы, что повышает эффективность работы и сокращает время на выполнение задач. Анализируйте данные о работе процессов для оценки эффективности внедренных цифровых технологий и их влияния на бизнес.
- Проводите анализ экономической эффективности предлагаемых цифровых решений для обоснования их внедрения.
- Попробуйте инициировать внедрение нового цифрового инструмента и предложить свое лидерство. Стремитесь к руководству кроссфункциональными проектами по внедрению цифровых технологий, привлекая экспертов из разных подразделений.

ИННОВАЦИОННОСТЬ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

ОСВАИВАЕТ И ПРИМЕНЯЕТ В СВОЕЙ РАБОТЕ ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Начать освоение компетенции

- Цифровые технологии позволяют работать удаленно и гибко управлять рабочим временем. Используйте онлайн-ресурсы и курсы для самообучения и расширения знаний в области цифровых технологий, посещайте тренинги и семинары. Например, запланируйте себе прохождение одного из тренингов или курсов в ближайшей перспективе.
- Спросите у коллег, какие новые инструменты они пробовали и какой результат получили. Попросите поделиться знаниями по работе с 1–2 инструментами, чтобы попробовать самостоятельно.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Цифровые технологии позволяют автоматизировать и оптимизировать процессы, что повышает эффективность работы. Попробуйте подробнее изучить передовой опыт других компаний своей отрасли в области цифровых технологий и выделить лучшие практики, которые сможете применить в своей работе. Подумайте, где вы можете обучиться этим же инструментам.
- Подумайте, как можно адаптировать эти решения к вашей компании или как разработать и внедрить собственные цифровые решения, исходя из полученных знаний.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Клейтон М. Кристенсен.
Дилемма инноватора:
Как из-за новых технологий погибают сильные компании.



Алекс Остервальдер, Дэвид Блэнд.
Тестирование бизнес-идей.



В. Н. Бабищ, А. Г. Кремлёв.
Инновационная модель бизнес-процесса: Учебное пособие.

Product Lab:
Подрывные инновации в бизнесе

Смотреть курс

Открытое образование:
Статистические методы в управлении инновациями

Смотреть курс



ПОИСК УЛУЧШЕНИЙ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 ПРЕДЛАГАЕТ ИДЕИ ПО УЛУЧШЕНИЮ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОЦЕССОВ, ПРАКТИК И ПРОДУКТОВ

Начать освоение компетенции

- Предложение идей по улучшению существующих процессов и практик помогает улучшить эффективность работы и повысить производительность. Попробуйте проанализировать процессы в своей работе и подумайте, что можно улучшить. Ищите возможности для предложений, которые могут повысить эффективность или качество. Рассматривайте текущие проблемы как возможности для поиска нестандартных решений.
- Практикуйте пятиминутные выступления, чтобы коротко и четко представлять свои идеи по улучшению процессов.
- Участвуйте в корпоративных инициативах и проектах по улучшению, чтобы получить больше информации и сформулировать предложения, которые могут повлиять на общие бизнес-процессы и повысить эффективность всей компании.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Предложение идей по улучшению существующих процессов, практик и продуктов способствует развитию компании и ее сотрудников. Иницилируйте регулярные встречи с коллегами из других подразделений для мозговых штурмов по улучшению ключевых процессов на уровне всего подразделения или компании.
- Попробуйте увеличить масштаб влияния ваших идей. Подумайте, что может быть полезным вашей команде? Нескольким смежным командам? Всей компании?
- Анализируйте и документируйте успешные улучшения (свои и других инициаторов). Подумайте, возможно ли масштабировать/адаптировать улучшения в других подразделениях, процессах, продуктах? Как?

ПОИСК УЛУЧШЕНИЙ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

ПРЕДЛАГАЕТ ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВЫЕ, НЕСТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ

Начать освоение компетенции

- Нестандартные решения могут помочь улучшить эффективность работы и повысить производительность. Организуйте мозговой штурм с коллегами для генерации нестандартных и креативных решений. Обратите внимание на их способ мышления, как они рассказывают об идее и с чем ее связывают.
- Поищите примеры нестандартных решений в других компаниях и индустриях, чтобы находить новые идеи и вдохновение.
- Пробуйте различные методы креативного мышления и инструменты визуализации: выберите 1–2 простых метода (например, метод ассоциаций) и придумайте максимально возможное количество идей для улучшения какого-либо процесса.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Нестандартные решения могут помочь улучшить качество продуктов или услуг. Изучайте и пробуйте различные методы креативного мышления, такие как SCAMPER, ТРИЗ или дизайн-мышление для поиска новых решений.
- Регулярно анализируйте свои действия и результаты, выявляя области, где вы следовали привычным методам, а где есть возможности для применения нестандартных подходов.
- Проанализируйте недавние изменения и нововведения в компании. Подумайте, какие из них можно было бы сделать по-другому, лучшим способом.

ПОИСК УЛУЧШЕНИЙ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

ИЗУЧАЕТ ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ И ПРЕДЛАГАЕТ К ВНЕДРЕНИЮ ПОДХОДЯЩИЕ КОМПАНИИ

Начать освоение компетенции

- Изучение лучших практик позволяет увидеть, как другие компании успешно решают задачи и достигают целей. Определите компании, похожие по роду деятельности или корпоративной культуре на вашу, за чьим прогрессом вам будет интересно следить.
- Поисследуйте лучшие практики в отрасли на примере 2–3 из выбранных компаний и сравнивайте их с процессами вашей компании. Подумайте. Насколько она подошла бы вам? В чем поможет, какой будет эффект? Что нужно изменить, чтобы она встроилась в процессы?
- Посетите 1–2 профессиональных мероприятия, такие как конференции и семинары, чтобы изучать новые подходы и технологии.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Изучение лучших практик позволяет быть в курсе последних тенденций и инноваций в отрасли. Попробуйте систематизировать то, как вы ищете лучшие практики в отрасли. Сконцентрируйтесь на конкретных компаниях или процессах и выберите самые полезные источники, за которыми вы следите.
- Обменивайтесь опытом с коллегами и профессионалами из других компаний для изучения и внедрения лучших практик. Иницилируйте обмен опытом с другими компаниями. Предложите руководителю организовать совместный выезд для обмена опытом или визит в другую компанию.
- Адаптируйте лучшие практики к специфике вашей компании, разрабатывая детальные планы их внедрения.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Майк Микалко.
Рисовый штурм и еще 21 способ мыслить нестандартно.



Алекс Остервальдер,
Дэвид Блэнд.
Тестирование бизнес-идей.



Тим Браун.
Дизайн-мышление в бизнесе.

Lift-BF:
Развитие креативности

Смотреть курс

4BRAIN.RU:
Творческое мышление: развитие креативности

Смотреть курс



ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции расчётливо подходят к своей работе, сопоставляя риски с выгодами и формируя оптимальные планы. С низким — комфортнее работать в оперативном режиме, решая срочные задачи.

ЧТОБЫ УЗНАТЬ, КАК РАЗВИТЬ В СЕБЕ ЭТУ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ, **ВЫБЕРИТЕ** НУЖНУЮ ВАМ КОМПЕТЕНЦИЮ:

ПЛАНИРОВАНИЕ

- Разбивает масштабные задачи на последовательность конкретных действий
- Организует свою работу, так чтобы она выполнялась планомерно и без авралов
- Формулирует подробный и детализированный план своей работы



АНАЛИЗ РИСКОВ И ВЫГОД

- Учитывает экономическую эффективность при принятии решений, соотношение результата и затрат
- Выявляет риски и предлагает меры по их минимизации
- Рационально и бережливо использует доступные ресурсы



СЛЕДОВАНИЕ ПРАВИЛАМ

- Следует принятым в компании нормам и стандартам поведения
- Следует действующим правилам и процедурам в своей работе
- Соблюдает сам правила, выполнения которых требует от других



ПЛАНИРОВАНИЕ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 РАЗБИВАЕТ МАСШТАБНЫЕ ЗАДАЧИ НА ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ КОНКРЕТНЫХ ДЕЙСТВИЙ

Начать освоение компетенции

- Масштабные задачи возникают, когда перед вами стоит сложная цель. Но даже самую масштабную задачу можно разбить на более мелкие и выполнимые шаги. Используйте вопросы: «Какие действия и в какой последовательности необходимы для выполнения задачи? При выполнении каких условий задача будет выполнена?».
- Определившись с подзадачами, определите, при каких условиях задача будет выполнена. Установите место, которое ограничивает выполнение всей последовательности действий. Это может быть процесс, объект или ресурс. Найдите возможности, благодаря которым можно ограничить влияние этого «слабого места».
- Декомпозицию шагов можно остановить тогда, когда алгоритм действий понятен без дальнейшего разбиения на подзадачи. Умеренная детализация шагов ускорит выполнение задачи.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Разбивайте масштабные задачи на конкретные шаги. Для ускорения процесса подумайте: какие операции можно сделать параллельно? Для этого выпишите каждую операцию на отдельную карточку и разместите их параллельно и последовательно, сокращая общую длительность работы и учитывая при этом ограничение по ресурсу: один человек не может быть в разных местах одновременно.
- Проекты, в которых больше двух этапов работы, детализируйте поэтапно. Например, переходите ко второму этапу работы, только после согласования с заказчиком результатов первого этапа.
- По мере выполнения промежуточных целей пересматривайте план декомпозиции. Регулярное обновление плана позволит вам не тратить время на неактуальные задачи.

ПЛАНИРОВАНИЕ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

ОРГАНИЗУЕТ СВОЮ РАБОТУ, ТАК ЧТОБЫ ОНА ВЫПОЛНЯЛАСЬ ПЛАНОМЕРНО И БЕЗ АВРАЛОВ

Начать освоение компетенции

- Аврал — это когда одновременно много дел кажутся срочными и важными. Но практика показывает, что некоторые дела можно отложить на время. Воспользуйтесь матрицей Эйзенхауэра, чтобы определить, что срочно и важно, а что может подождать.
- Определившись с ключевыми задачами, вспомните принцип Парето — 20% усилий дают 80% результата. Определите, какие действия нужно обязательно совершить, чтобы продвинуться в выполнении важных и срочных дел. Выполните их в первую очередь.
- Мозг человека не умеет эффективно делать одновременно несколько вещей. Поэтому концентрируйтесь только на выполнении одной задачи за раз. Не тратьте время на переключение между задачами — так вы сделаете все быстрее.

Освоить компетенцию в совершенстве

- В состоянии аврала есть риск пропустить что-то важное. Оставляйте свободные слоты времени, которые помогут маневрировать, если что-то пойдет не так: всплывут новые планы и дела, которые не были учтены.
- Не паникуйте, если в процессе решения задачи что-то пойдет не так. Посмотрите, на каком шаге возникла сложность и попытайтесь подстроить под нее именно этот шаг. Возможно, вам повезет, и остальные шаги трогать не придется.
- Может случиться, что путь был выбран неверно. В такой ситуации нужно проявить решительность, чтобы отступить назад и найти другое решение. Умение пересматривать ситуацию в свете новых обстоятельств — признак профессионализма.

ПЛАНИРОВАНИЕ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

ФОРМУЛИРУЕТ ПОДРОБНЫЙ И ДЕТАЛИЗИРОВАННЫЙ ПЛАН СВОЕЙ РАБОТЫ

Начать освоение компетенции

- Грамотное управление ресурсами возможно только при наличии подробного плана своей работы. Для этого перед началом рабочего дня сформулируйте перечень задач, которые необходимо выполнить. Оцените их важность, срочность и трудоемкость. Это даст вам ясность и направленность в работе, а также позволит избежать чувства перегруженности.
- Заложите перерывы, которые должны возникать в течение дня (отдых, отвлечение на срочные сообщения и другое). Также учитывайте время, необходимое для выполнения дополнительных операций. Например, перемещение между разными местами работы или ожидание ответа от коллег. Реалистичное планирование дня и учет всех факторов улучшит качество вашей работы.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Ситуации недостатка информации необходимо принимать во внимание при составлении плана действий. Такие ситуации могут привести к задержкам и ошибкам в работе. Чтобы избежать этого, закладывайте в свой план «буфер» — резервное время в размере 25% от длительности плана. Он поможет компенсировать задержки, не нарушая общий срок выполнения задач.
- При выполнении работ старайтесь не растягивать время этапов — не тратить «буфер». Если это удастся, вы сможете сократить общее время выполнения, а если нет, то работы по плану будут завершены в срок за счет «буфера». Так, резервное время поможет вам чувствовать себя уверенно в ситуациях неопределенности.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Игорь Манн.
Планируй. Как правильно планировать каждый год своей жизни и сделать максимум запланированного.



Б. Моран, М. Леннингтон.
12 недель в году. Как за 12 недель сделать больше, чем другие успевают за 12 месяцев.



Крис Бэйли.
Мой продуктивный год.

Как всё успевать?
Обзор техник управления временем

[Смотреть курс](#)

Тайм-менеджмент.
Россия – страна возможностей

[Смотреть курс](#)



АНАЛИЗ РИСКОВ И ВЫГОД

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 УЧИТЫВАЕТ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ, СООТНОШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА И ЗАТРАТ

Начать освоение компетенции

- Важно учитывать экономическую эффективность при принятии решений, чтобы понимать, правильно ли расходуются ресурсы и каковы перспективы развития предприятия. Для этого подумайте о тех задачах, которые вы выполняли ранее. Какую экономическую пользу они принесли? Какое соотношение результата и затрат?
- Подумайте, где у вас бывает больше всего затрат? Каким образом их можно снизить? Какие альтернативные решения возможны?
- На основе проведенного анализа составьте персональный перечень рекомендаций, придерживаясь которого вы сможете снизить затраты и учитывать скрытые выгоды.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Для повышения экономической эффективности вашей деятельности регулярно проводите анализ затрат и выгод. Для этого подумайте обо всем, с чем может быть связано ваше решение. Затраты: все, что может стоить денег, если вы выберете этот вариант. Выгоды: все, что может принести вам пользу, если вы выберете этот вариант.
- Затем присвойте денежное значение затратам и выгодам. Сравните затраты и выгоды. Если затраты перевешивают выгоды, рассмотрите альтернативы, которые позволят снизить затраты. Подумайте, какие выгоды ваших решений вы не учитываете? Какие возможности это вам дает? Такой анализ приведет к росту экономической эффективности вашей работы.

АНАЛИЗ РИСКОВ И ВЫГОД

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

ВЫЯВЛЯЕТ РИСКИ И ПРЕДЛАГАЕТ МЕРЫ ПО ИХ МИНИМИЗАЦИИ

Начать освоение компетенции

- При принятии решений необходимо учитывать возможные риски, чтобы своевременно их предотвратить или минимизировать их влияние. Ранжируйте риски по вероятности возникновения и по уровню потенциальной угрозы для компании. Это позволит вам в большей степени сконцентрироваться на наиболее критических и вероятных рисках, разработать эффективные стратегии управления рисками.
- После определения наиболее вероятных и угрожающих рисков составьте сценарий их преодоления или минимизации их влияния в различной временной перспективе (месяц, год, два и т. д.) с учетом имеющихся ресурсов. Так, действия по минимизации рисков в работе позволят минимизировать потери в случае возникновения негативных событий.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Управление рисками помогает выявлять и анализировать возможные угрозы, что способствует принятию обоснованных решений и снижению вероятности неблагоприятных исходов. При выполнении ключевых или новых задач проводите SWOT-анализ для того, чтобы иметь более полный список рисков. Это поможет оценить общую картину и принять обоснованные решения.
- При обнаружении рисков выполняйте количественный анализ: определите, сколько денег или времени компания потеряет, если эти риски наступят.
- Управляйте рисками: постоянно ищите баланс между затратами на то, чтобы избежать рисков, и стоимостью их последствий. Благодаря этому вы сможете более эффективно выстраивать свою работу.

АНАЛИЗ РИСКОВ И ВЫГОД

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

РАЦИОНАЛЬНО И БЕРЕЖЛИВО ИСПОЛЬЗУЕТ ДОСТУПНЫЕ РЕСУРСЫ

Начать освоение компетенции

- Бережное использование ресурсов является важным элементом успешного управления. Определите свой стиль управления ресурсами: вы склонны перерасходовать ресурсы или не использовать их без острой необходимости?
- При склонности перерасходовать ресурсы определите, какие из них вы расходуете в большем объеме, чем требуется. Выделите критерии, по которым можно определить, что имеющихся ресурсов достаточно для достижения цели или больше, чем требуется. Учитывайте это в своей будущей работе.
- При экономии ресурсов определите, оправдана ли она. Как экономия влияет на итоговый результат? Как действовать, чтобы экономия ресурсов не приводила к нежелательному результату? Это поможет использовать ресурсы более эффективно.

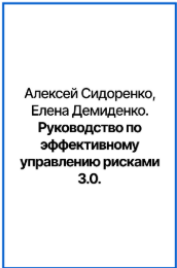
Освоить компетенцию в совершенстве

- Умение оптимально использовать ресурсы определяет возможности развития компании. Для совершенствования навыка использования ресурсов сформируйте список задач, которые необходимо выполнить. Определите, какие ресурсы нужны для выполнения этих задач и в каком объеме. Наложите ресурсы на план-график, чтобы получить конкретную трудоемкость и сроки привлечения.
- Согласуйте выделение ресурсов в нужном вам объеме с ответственным за распределение ресурсов. Если получить ресурсы в нужном объеме нельзя — сбалансируйте задачи, сроки и ваши требования к ресурсам до достижения консенсуса. Таким образом, управление ресурсами будет под контролем.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Герд Гигеренцер.
Понимать риски. Как выбирать правильный курс.



Алексей Сидоренко,
Елена Демиденко.
Руководство по эффективному управлению рисками 3.0.



Валентин Никонов.
Управление рисками. Как больше зарабатывать и меньше терять.

Управление рисками.
Основы риск-менеджмента.

Смотреть курс

Основы управления рисками.
Русская школа управления.

Смотреть курс



СЛЕДОВАНИЕ ПРАВИЛАМ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 СЛЕДУЕТ ПРИНЯТЫМ В КОМПАНИИ НОРМАМ И СТАНДАРТАМ ПОВЕДЕНИЯ

Начать освоение компетенции

- Нормы и стандарты поведения определяют правила взаимодействия между сотрудниками. Их соблюдение способствует формированию единого командного духа, что в свою очередь ведет к более эффективной работе и достижению общих целей. Обратите внимание нормы поведения, которые соблюдают ваши коллеги. Это может помочь вам понять, какие действия соответствуют стандартам.
- Если у вас есть вопросы относительно стандартов поведения, не стесняйтесь обратиться к вашему руководству. Обсуждение этих тем с более опытными коллегами или HR-специалистами может пролить свет на ожидания компании.
- Принимайте участие в тренингах и обучающих программах, организованных компанией, чтобы лучше понять ее стандарты и нормы поведения.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Каждая компания имеет свою уникальную культуру, которая определяет нормы поведения и взаимодействия внутри организации. Следуя этим нормам, сотрудники поддерживают и укрепляют корпоративную культуру, создавая единый и сплоченный коллектив. Становитесь наставником для новых сотрудников, помогая им быстрее влиться в команду и освоить корпоративные стандарты поведения.
- Принимайте участие в тренингах и семинарах, посвященных корпоративным нормам и стандартам поведения.
- Участвуйте в мероприятиях и инициативах, направленных на поддержание командных отношений и корпоративной культуры. Это позволит уловить неписанные нормы и ожидания членов команды.

СЛЕДОВАНИЕ ПРАВИЛАМ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

СЛЕДУЕТ ДЕЙСТВУЮЩИМ ПРАВИЛАМ И ПРОЦЕДУРАМ В СВОЕЙ РАБОТЕ

Начать освоение компетенции

- Правила и процедуры позволяют стандартизировать рабочие процессы, что облегчает их выполнение и контроль. Чаще всего понимание основных правил и процедур является ключевым аспектом их соблюдения. Посвятите время изучению всех соответствующих документов и регламентов, связанных с вашей работой.
- Убедитесь, что вы всегда в курсе изменений в правилах и процедурах, связанных с вашей работой. Это поможет избежать ненамеренного нарушения.
- Если у вас возникают вопросы или неясности относительно каких-либо правил или процедур, не стесняйтесь обращаться за помощью к коллегам или руководству.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Соблюдение правил и процедур помогает оптимизировать рабочие процессы, сократить временные затраты и повысить эффективность работы. Чаще всего знание основных правил и процедур является главным условием для их соблюдения. Уделите время изучению всех соответствующих документов и руководств, связанных с вашей работой.
- Активно участвуйте в процессе улучшения правил и процедур, предлагая конструктивные идеи по их оптимизации. Это поможет сделать работу удобной для коллег.
- Помогайте новым сотрудникам или коллегам осваивать правила и процедуры, таким образом углубляя свои собственные знания.

СЛЕДОВАНИЕ ПРАВИЛАМ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

СОБЛЮДАЕТ САМ ПРАВИЛА, ВЫПОЛНЕНИЯ КОТОРЫХ ТРЕБУЕТ ОТ ДРУГИХ

Начать освоение компетенции

- Важно быть последовательным в применении правил ко всем. Если правила применяются непоследовательно, это может вызвать недовольство и непонимание. Первый шаг к тому, чтобы другие следовали вашим правилам, — быть образцовым исполнителем. Показывайте, что вы сами следуете этим правилам и стандартам.
- Объясните другим, почему определенные правила или стандарты важны. Понимание причин зачастую способствует более легкому их соблюдению.
- Убедитесь, что все правила и стандарты ясно сформулированы и доступны всем, кто должен их соблюдать. Чем более четко сформулированы правила, тем проще их соблюдать.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Важно применять правила одинаково ко всем. Отклонение от выполнения некоторых правил может привести к недовольству и непониманию со стороны коллег. Первый шаг к тому, чтобы другие соблюдали ваши правила, — быть примером для подражания. Продемонстрируйте, что вы сами придерживаетесь этих правил и стандартов.
- Предложите обратную связь и поддержку для тех, кто старается следовать вашим правилам. Помощь и поддержка могут сделать процесс соблюдения правил более легким.
- Создайте возможности для обсуждения правил и стандартов, а также для обучения тем, кто испытывает трудности в их выполнении. Обмен опытом и знаниями может способствовать лучшему соблюдению правил.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



О. Шевелева.
Манеры для карьеры.



Н. Зверева.
Правила делового общения. 33 «нельзя» и 33 «можно».



Т. Белоусова.
Деловой этикет. Необходимый минимум для современного человека.

Skillbox.
Корпоративная культура

[Смотреть курс](#)

MBS. Деловой протокол и бизнес-этикет в компании

[Смотреть курс](#)



ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции выстраивают свою работу в соответствии с ожиданиями и потребностями клиента. С низким — предпочитают продвигать клиенту собственное видение.

ЧТОБЫ УЗНАТЬ, КАК РАЗВИТЬ В СЕБЕ ЭТУ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ, **ВЫБЕРИТЕ** НУЖНУЮ ВАМ КОМПЕТЕНЦИЮ:

ВЫСТРАИВАНИЕ КОНТАКТА С КЛИЕНТОМ

- Оперативно реагирует на обращения клиента
- Выстраивает долгосрочные, партнерские отношения с клиентом
- Выходит за рамки своих обязанностей если это необходимо для решения вопроса клиента



ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА

- Прогнозирует развитие потребностей клиента в долгосрочной перспективе
- Ищет для клиента решение, отвечающее его потребностям
- Выявляет реальные потребности клиента



ВЫСТРАИВАНИЕ КОНТАКТА С КЛИЕНТОМ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 ОПЕРАТИВНО РЕАГИРУЕТ НА ОБРАЩЕНИЯ КЛИЕНТА

Начать освоение компетенции

- Когда вы быстро реагируете на обращения клиента, вы показываете свою заботу и внимание к его потребностям. Это помогает установить долгосрочные отношения с клиентами и повысить их лояльность. Заранее информируйте клиента о своих отпусках, занятости на мероприятиях и отсутствии по другим причинам.
- Организуйте для себя замену, но при этом будьте в доступе на обговоренном канале связи для срочных вопросов.
- Получая сообщение от клиента, старайтесь реагировать на него оперативно и отвечать в течение рабочего дня. Если вопрос требует больше времени или вы заняты на мероприятии, сообщайте об этом клиенту оперативно.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Когда вы быстро реагируете на обращения клиента, вы демонстрируете свою компетентность и профессионализм. Это помогает укрепить вашу репутацию и привлечь новых клиентов. Подумайте, где в вашей работе место и время для работы с клиентом, запланируйте для этого специальные часы.
- Найдите для себя замену, но оставайтесь в доступе в обговоренном канале связи для решения срочных вопросов.
- При планировании примите во внимание удобный график и часы работы клиента, когда ему ваша помощь может понадобиться в первую очередь.

ВЫСТРАИВАНИЕ КОНТАКТА С КЛИЕНТОМ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

ВЫСТРАИВАЕТ ДОЛГОСРОЧНЫЕ, ПАРТНЕРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТОМ

Начать освоение компетенции

- Когда вы строите долгосрочные отношения с клиентом, вы показываете свою заботу и внимание к его потребностям. Это помогает установить долгосрочные отношения с клиентами и повысить их лояльность. Ведите календарь важных для клиента событий — профессиональных праздников, личных праздников. Старайтесь поздравлять и обозначать контакт в эти даты.
- Контактируйте с клиентом каждый раз при прохождении важного этапа совместной работы. Например, заключении контракта, первого опыта использования вашего продукта / услуги. Это поможет сформировать постоянное общение, при этом не казаться навязчивым.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Когда вы строите долгосрочные отношения с клиентом, вы можете получить от него обратную связь и рекомендации. Это помогает улучшить качество обслуживания и удовлетворить запросы клиента. Заведите документ, чтобы фиксировать всю историю контактов с клиентом. Перед каждой встречей с клиентом перечитывайте его, чтобы восстановить контекст вашего общения.
- Периодически связывайтесь с клиентом, интересуйтесь, как у него дела и что у него происходит.
- Консультируйте клиентов по области своей экспертизы, даже если она не связана непосредственно с продуктом / услугой, по которой вы работаете.

ВЫСТРАИВАНИЕ КОНТАКТА С КЛИЕНТОМ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3 ВЫХОДИТ ЗА РАМКИ СВОИХ ОБЯЗАННОСТЕЙ ЕСЛИ ЭТО НЕОБХОДИМО ДЛЯ РЕШЕНИЯ ВОПРОСА КЛИЕНТА

Начать освоение компетенции

- Когда вы идете на дополнительные усилия, чтобы решить проблему клиента, это показывает вашу заботу и внимание к его потребностям. Это помогает установить долгосрочные отношения с клиентами и повысить их лояльность. При получении просьбы от клиента, постарайтесь перед тем как отреагировать обдумать её по следующему алгоритму. Можете ли вы помочь клиенту самостоятельно? Если нет, может ли клиенту помочь кто-то из коллег? Если нет, кому нужно сообщить о просьбе клиента?
- Помните, что для клиента важен не только ответ, но и минимальное количество шагов до него. Если вы можете помочь сами, почти всегда лучше это сделать.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Когда вы идете на дополнительные усилия для решения вопроса клиента, это может привести к увеличению продаж и расширению бизнеса. Клиенты могут рекомендовать вас своим знакомым и партнерам, что способствует развитию вашего бизнеса. Проанализируйте, с какими просьбами клиентов вы сталкиваетесь чаще всего? Если вы обнаружите частые просьбы, которые вы вынуждены передавать, обсудите процесс и зоны ответственности с коллегами и руководителем.
- Стремитесь делать так, чтобы следующий контакт всегда были с вашей стороны. Например, если ответ клиенту требует вовлечения коллеги, попросите коллегу связаться с клиентом, а не наоборот.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Harvard Business Review
10 лучших статей.
Эффективные коммуникации.

Harvard Business Review:
10 лучших статей.
Эффективные коммуникации.



Джек Митчелл.
Обнимите своих клиентов. Практика выдающегося обслуживания.

Джек Митчелл.
Обнимите своих клиентов. Практика выдающегося обслуживания.



Фред Райхельд и Роб Марки.
Искренняя лояльность.

Фред Райхельд и Роб Марки.
Искренняя лояльность.

Психология коммуникации

Смотреть курс

Универсальные практики влияния

Смотреть курс



ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 ПРОГНОЗИРУЕТ РАЗВИТИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

Начать освоение компетенции

- Понимание клиента — ключ к успешному прогнозированию его потребностей. Изучите его предпочтения, поведение, а также тенденции в его отрасли. Будьте в курсе изменений и тенденций в отрасли клиента. Это поможет вам предсказать, какие потребности могут возникнуть в будущем.
- Анализируйте опыт работы с прошлыми клиентами: как менялись и развивались их потребности, за какими решениями они обращались. Подумайте, что из этого подойдет текущему клиенту.
- Поддерживайте постоянное общение с клиентом, чтобы быть в курсе его изменяющихся потребностей и ожиданий. Используйте эти данные о клиенте для создания персонализированных продуктов и услуг, которые могут удовлетворить его будущие потребности.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Понимание потребностей клиента — основа для успешного прогнозирования. Анализируйте его предпочтения, поведение и тренды в его отрасли. Следите за изменениями в сфере клиента, чтобы предугадать будущие потребности.
- Проводите исследования и опросы среди клиентов, чтобы понять их мнения, потребности и желания на будущее.
- Обучите своих сотрудников умению анализировать данные, понимать клиентов и прогнозировать их потребности. Обученный персонал может стать ценным ресурсом для предсказания будущих требований клиентов. С учетом этих рекомендаций вы сможете лучше прогнозировать развитие потребностей клиентов в долгосрочной перспективе и успешно адаптироваться к изменениям на рынке.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

ИЩЕТ ДЛЯ КЛИЕНТА РЕШЕНИЕ, ОТВЕЧАЮЩЕЕ ЕГО ПОТРЕБНОСТЯМ

Начать освоение компетенции

- Когда вы предлагаете клиенту решение, которое отвечает его потребностям, вы демонстрируете свою компетентность и профессионализм. Это помогает укрепить вашу репутацию и привлечь новых клиентов. Изучите весь спектр продуктов / услуг, существующие в компании, чтобы не ограничиваться узким набором ответов при общении с клиентом.
- При получении запроса от клиента, попробуйте проанализировать, насколько разные решения будут полезны для этого запроса и выгодны вам. Ищите решения, которые дают максимум по обоим направлениям сразу.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Когда вы предлагаете решение, которое отвечает потребностям клиента, вы удовлетворяете его запросы и ожидания. Это помогает установить долгосрочные отношения с клиентами и повысить их лояльность. Прежде, чем предложить решение, интересуйтесь у клиента, какие решения он уже внедрял, какие это дало результаты. Это поможет учесть предыдущий опыт и избежать чужих ошибок.
- Подумайте, можно ли проводить быстрые и дешевые эксперименты, чтобы проверять свои гипотезы по поводу решений. Предлагайте их клиенту, если идея кажется вам рабочей, и вы можете представить её обоснование.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

ВЫЯВЛЯЕТ РЕАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА

Начать освоение компетенции

- Понимание потребностей клиента позволяет предложить ему дополнительные продукты или услуги, которые могут быть ему полезны. Это может привести к увеличению продаж и расширению бизнеса. Задавайте клиенту открытые вопросы, которые помогут ему сформулировать свои главные потребности. Помогайте ему, задавая уточняющие вопросы.
- Спрашивайте клиента не о характеристиках продукта, а о том, какие задачи/проблемы он хочет решить и какой результат хочет получить.
- Ведите записи и присылайте клиенту общую информацию по итогам встречи.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Понимание реальных потребностей клиента позволяет предложить ему наиболее подходящие продукты или услуги, которые удовлетворят его запросы и ожидания. Стремитесь общаться с клиентом лично — встречи и звонки лучше подходят для получения информации, чем письмо и сообщения в мессенджерах.
- Если у вас есть свои гипотезы, что для клиента может быть полезно, озвучьте их и попросите клиента дать обратную связь.
- Спрашивайте клиента, как он планирует использовать ваш продукт или решение в будущем.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Карл Сьюэлл, Пол Браун.
Клиенты на всю жизнь.



Фред Райхельд, Роб Марки.
Искренняя лояльность.



Рик Баррера.
Превосходя ожидания.

Игорь Манн
вебинар "Клиентоориентированность"

[Смотреть курс](#)

Довольный клиент:
как общаться и не прогибаться

[Смотреть курс](#)



РАБОТА В КОМАНДЕ

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции готовы вкладываться в достижение общих целей команды и предлагать помощь. С низким — комфортнее работать в одиночку.

ЧТОБЫ УЗНАТЬ, КАК РАЗВИТЬ В СЕБЕ ЭТУ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ, **ВЫБЕРИТЕ** НУЖНУЮ ВАМ КОМПЕТЕНЦИЮ:

ВЗАИМОВЫРУЧКА

- Приходит на помощь коллегам, даже если требует выхода за рамки прямых обязанностей
- Делится своими знаниями, навыками и опытом с коллегами
- Предлагает коллегам помощь в решении их задач по собственной инициативе



ОРИЕНТАЦИЯ НА ЦЕЛИ КОМАНДЫ

- Работает на общие цели команды, в приоритете к личным
- Учитывает цели и задачи коллег при планировании своей работы
- Координирует свои планы и работу с коллегами



ВЗАИМОВЫРУЧКА

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 ПРИХОДИТ НА ПОМОЩЬ КОЛЛЕГАМ, ДАЖЕ ЕСЛИ ТРЕБУЕТ ВЫХОДА ЗА РАМКИ ПРЯМЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Начать освоение компетенции

- Помощь коллегам показывает, что вы готовы сотрудничать и помогать друг другу. Это создает атмосферу сотрудничества и взаимопомощи, что очень важно для успешной работы команды. Когда коллеги обращаются к вам за помощью, проанализируйте свой график и подумайте, когда вы можете им помочь
- Если по какой-то причине вы не можете помочь коллегам, подумайте, кто мог бы им помочь, при необходимости дайте нужные контакты.
- Своевременно передавайте коллегам и партнерам значимую для их работы информацию

Освоить компетенцию в совершенстве

- В некоторых случаях, когда у одного из членов команды слишком много задач, другие члены команды могут помочь, взяв на себя часть его работы. Это помогает распределить нагрузку равномерно и снизить риск перегрузки. Время от времени встречайтесь с коллегами, чтобы вместе обсудить общие задачи и понять, можете ли вы помочь друг другу.
- В конце рабочего дня постарайтесь припомнить, были ли такое, когда вы пропускали чью-то просьбу. Если вы можете припомнить такой эпизод, ответьте сами себе на вопросы: «Правильно ли вы поступили, когда ответили отказом? Какие запросы коллег соответствуют целям команды сейчас?».

ВЗАИМОВЫРУЧКА

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

ДЕЛИТСЯ СВОИМИ ЗНАНИЯМИ, НАВЫКАМИ И ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ

Начать освоение компетенции

- Когда вы делитесь своими знаниями и опытом, вы помогаете распространить эти знания среди коллег. Это может помочь улучшить работу всей команды и повысить общую эффективность. Когда видите, что коллега делает что-то неправильно или неэффективно, предложите ему помощь и расскажите, как надо
- Определите для себя область экспертизы, в которой вы можете быть полезны коллегам. Поддерживайте свои знания на актуальном уровне.
- Берите наставничество над новыми коллегами и помогайте им адаптироваться на рабочем месте.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Когда вы делитесь своими знаниями и опытом, вы помогаете улучшить качество работы всей команды. Иницилируйте встречи, на которых вы могли бы делиться своими знаниями и опытом с коллегами — обучающий тренинг, кейс-клуб, семинар или лекторий. Пригласите коллег и организуйте совместное обсуждение
- Поддерживайте атмосферу взаимного наставничества, поощряйте передачу знаний в команде. Передавайте свежие кейсы тем, кто идет сразу следом за вами, когда вы только научились чему-то сами, и помните, какие были сложности.

ВЗАИМОВЫРУЧКА

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

ПРЕДЛАГАЕТ КОЛЛЕГАМ ПОМОЩЬ В РЕШЕНИИ ИХ ЗАДАЧ ПО СОБСТВЕННОЙ ИНИЦИАТИВЕ

Начать освоение компетенции

- Предложение помощи дает возможность научиться новым навыкам и расширить свои знания. Вы можете узнать о различных аспектах работы, которыми ранее не занимались, и улучшить свои профессиональные навыки. Для этого спрашивайте коллег, какая помощь им нужна.
- Интересуйтесь задачами коллег, определите, в каких задачах и как вы можете им помочь. Предложите эту помощь.
- Если увидите проблемы в процессах коллег, сообщайте им о них. Помогая коллегам, вы можете ускорить выполнение задач и повысить общую производительность команды. Это может привести к более эффективной работе и достижению общих целей.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Предложение помощи предоставляет шанс приобрести новые умения и расширить свои знания. Так вы сможете ознакомиться с различными сторонами работы, с которыми раньше не сталкивались, и улучшить свои профессиональные навыки.
- Иницилируйте совместные обсуждения, как можно улучшить процессы и повысить результативность.
- Привлекайте других коллег к помощи там, где это необходимо. Такая помощь коллегам может значительно ускорить процесс выполнения задач и повысить эффективность работы всей команды. Благодаря этому вы сможете достичь общих целей гораздо быстрее и успешнее.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Смит Том, Коннорс Роджер. **Принцип Oz. Достижение результатов через персональную и организационную ответственность.**



Ли ЛеФевер. **Искусство объяснять. Как сделать так, чтобы вас понимали с полуслова.**



Джон Катценбах, Дуглас Смит. **Командный подход: создание высокоэффективной организации.**

Лабмедиа.
Работа в команде

Смотреть курс

Stepik.
Команда и результат

Смотреть курс

Skillbox.
Управление командами

Смотреть курс



ОРИЕНТАЦИЯ НА ЦЕЛИ КОМАНДЫ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 РАБОТАЕТ НА ОБЩИЕ ЦЕЛИ КОМАНДЫ, В ПРИОРИТЕТЕ К ЛИЧНЫМ

Начать освоение компетенции

- За счет четкого понимания задач и целей команды можно идентифицировать и минимизировать риски, связанные с тем или иным проектом. Для этого выпишите свои рабочие задачи. Какие задачи из вашего списка влияют на общекомандный результат? Обозначьте для себя эти цели как приоритетные. Следите за тем, чтобы в вашем календаре было не менее 60% общекомандных задач.
- При обсуждении решений рабочих задач с коллегами инициируйте вопрос: «Как это решение помогает нам достичь командной цели?». Этот вопрос помогает сохранить фокус на общих целях команды, не позволяя индивидуальным задачам отвлекать от основных целей.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Минимизация рисков проекта достигается благодаря четкому пониманию задач и целей команды. Для этого определите свои рабочие задачи и проанализируйте, какие из них имеют наибольшее влияние на общекомандный результат. Отметьте эти задачи как приоритетные, чтобы сосредоточить свои усилия на достижении общих целей команды.
- Поговорите с коллегами: «Почему для них важно добиваться командных целей?». В чем ваша мотивация совпадает? Ради какого общего смысла вы готовы работать с коллегами над достижением общекомандных задач? Такое обсуждение с коллегами поможет установить общую мотивацию и понимание важности достижения командных целей.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЦЕЛИ КОМАНДЫ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2 УЧИТЫВАЕТ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОЛЛЕГ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ СВОЕЙ РАБОТЫ

Начать освоение компетенции

- Учет целей и задач коллег помогает координировать усилия и ресурсы для достижения общих целей. Для этого вы можете открыть доступ к своему рабочему календарю. Обратите внимание на календари ваших коллег: с какими проектами и задачами они сейчас работают? При планировании своих рабочих задач учитывайте эту информацию.
- Договоритесь с коллегами о проведении регулярных встреч по обсуждению текущих целей и задач. Планируйте совместные действия по достижению результата. Во время встреч узнавайте, какие задачи у ваших коллег зависят от ваших действий, и наоборот. Это поможет вам понять, как ваша работа влияет на их результаты.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Учет целей и задач коллег помогает синхронизировать совместные усилия для повышения эффективности работы. Для этого обсудите с коллегами сроки выполнения задач и их приоритеты. Это поможет вам понять, как вписать свою работу в общий график.
- Используйте совместные инструменты планирования. Разделяйте информацию о своем плане работы с коллегами через календари, проектные доски и так далее.
- Проявляйте гибкость. Иногда приходится пересматривать планы из-за изменений в работе коллег. Будьте готовы адаптировать свои планы в соответствии с изменяющейся ситуацией. Так, вы будете лучше учитывать цели и задачи ваших коллег при планировании своей работы.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЦЕЛИ КОМАНДЫ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

КООРДИНИРУЕТ СВОИ ПЛАНЫ И РАБОТУ С КОЛЛЕГАМИ

Начать освоение компетенции

- Координация планов и работы с коллегами обеспечивает более эффективное планирование и выполнение задач. Проанализируйте свои рабочие задачи. Какие из них влияют на задачи коллег? Согласуйте совместные действия. Согласовывая задачи и координируя усилия, вы можете свести к оптимизировать использование ваших ресурсов.
- Сталкиваясь с конфликтом интересов между вами и коллегами, проясняйте их цели и ожидания, демонстрируйте готовность их услышать, найти оптимальный вариант решения. В особо сложных ситуациях обращайтесь за советом к руководителю или более опытным коллегам. Это приведет к открытой и прозрачной коммуникации между вами и вашими коллегами, что поможет быстрее разрешать конфликтные ситуации.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Совместное планирование и координация усилий с коллегами позволяет достичь более эффективного выполнения задач. Определите взаимосвязанные задачи: какие из ваших задач напрямую влияют на работу коллег? Разработайте и согласуйте с ними общий план действий для достижения общих целей.
- При возникновении конфликта интересов с коллегами проанализируйте, как вы обычно ведете себя в таких ситуациях. Реагируете ли вы неконструктивно через уход от разговора или соглашение на невыгодные условия? Изучите, что подталкивает вас к таким реакциям?
- Старайтесь выбирать оптимальную реакцию — сотрудничество. Ориентируйтесь на принцип «мы вместе против проблемы» вместо установки «мы против друг друга». Это создаст более позитивную и благоприятную рабочую среду.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Твайла Тарп.
Привычка работать вместе. Как двигаться в одном направлении, понимать людей и создавать настоящую команду.



Виктория Михайлова, Гор Нахапетян.
Тандемократия. Искусство "рулить" вдвоем".

Лабмедиа.
Курс "Работа в команде"

[Смотреть курс](#)

Stepik.
Команда и результат

[Смотреть курс](#)



СТРЕМЛЕНИЕ К СОВЕРШЕНСТВУ

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции стремятся ставить перед собой высокие цели и постоянно повышать требования к себе. С низким — скорее ориентируется на конкретные, безрисковые цели.

ЧТОБЫ УЗНАТЬ, КАК РАЗВИТЬ В СЕБЕ ЭТУ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ, **ВЫБЕРИТЕ** НУЖНУЮ ВАМ КОМПЕТЕНЦИЮ:

САМОРАЗВИТИЕ

- Совершенствует свои профессиональные знания и навыки
- Приобретает знания и навыки, необходимые для его работы в будущем
- Ставит перед собой цели по профессиональному и личному развитию



СТРЕМЛЕНИЕ К ДОСТИЖЕНИЯМ

- Стремится превзойти других в своих профессиональных достижениях
- Ставит перед собой амбициозные и сложнодостижимые цели
- Повышает требования к своему результату относительно уже достигнутого



СТРЕМЛЕНИЕ ПРЕВЗОЙТИ ОЖИДАНИЯ

- Ищет для себя новые задачи для расширения своей зоны ответственности
- Берет на себя задачи, не входящие в его прямые обязанности
- Делает больше формально необходимого ради достижения результата



САМОРАЗВИТИЕ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 СОВЕРШЕНСТВУЕТ СВОИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Начать освоение компетенции

- Быстро меняющийся мир требует гибкости и способности адаптироваться к новым условиям. Совершенствование профессиональных знаний и навыков помогает вам быть готовым к изменениям и успешно адаптироваться к новым требованиям и вызовам. Для этого регулярно изучайте новые материалы. Подписывайтесь на отраслевые блоги, журналы, рассылки, смотрите вебинары, участвуйте в онлайн-курсах.
- Ведите профессиональный дневник. Записывайте новые идеи, методы, термины, которые вы узнаете. Это поможет систематизировать информацию и лучше запомнить материал.
- Используйте ресурсы компании. Посещайте внутренние тренинги, читайте корпоративную библиотеку, пользуйтесь онлайн-платформами для обучения.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Когда вы совершенствуете свои профессиональные навыки, вы становитесь более эффективными и продуктивными в своей работе. Возьмите на себя ответственность за новый проект или задачу. Выходите из своей зоны комфорта и берите на себя более сложные задачи, которые помогут вам развить новые навыки.
- Найдите наставника в своей области. Попросите более опытного коллегу стать вашим наставником. Принимайте от него обратную связь и поддержку в процессе развития.
- Поделитесь своими знаниями с коллегами. Проведите мастер-класс или тренинг, расскажите о своем опыте и помогите другим развиваться в профессиональной сфере. Это позволит структурировать и прояснить собственные знания.

САМОРАЗВИТИЕ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

ПРИБРЕТАЕТ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ЕГО РАБОТЫ В БУДУЩЕМ

Начать освоение компетенции

- В современном мире все быстро меняется, и чтобы оставаться конкурентоспособным, необходимо постоянно обновлять свои знания и навыки. Изучите, какие навыки будут востребованы в вашей сфере через 3–5 лет.
- Выберите 2–3 навыка, которые вам необходимо развить: На основе прогнозов, выберите 2–3 навыка, которые будут наиболее актуальны в будущем. Например, это может быть работа с данными, digital-маркетинг, владение английским языком, развитие soft-skills.
- Составьте план обучения: Определите, как вы будете развивать выбранные навыки. Изучите онлайн-курсы, вебинары, книги, конференции. Выберите ресурсы, которые подходят вашему стилю обучения и бюджету.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Никто не знает, какие изменения произойдут в будущем, но если вы постоянно обучаетесь и развиваете свои навыки, вы будете готовы к любым вызовам и возможностям, которые могут возникнуть. Узнайте, какие навыки будут нужны в вашей области через 3–5 лет. Ищите информацию на специализированных интернет-форумах или в докладах консалтинговых компаний.
- Участвуйте в проектах, связанных с будущим вашей профессии. Возьмитесь за проекты, которые помогут вам применить новые навыки на практике. Это поможет увеличить вашу конкурентоспособность на рынке труда.
- Регулярно пересматривайте и обновляйте свой план обучения, чтобы он соответствовал вашим текущим потребностям и целям.

САМОРАЗВИТИЕ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3 СТАВИТ ПЕРЕД СОБОЙ ЦЕЛИ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ И ЛИЧНОМУ РАЗВИТИЮ

Начать освоение компетенции

- Когда у вас есть четко определенные цели, вы можете лучше планировать свою работу и использовать свое время более эффективно. Для этого ведите дневник целей. Записывайте свои профессиональные и личные цели, отслеживайте прогресс и делайте заметки о том, что вам помогает или мешает на пути к их достижению.
- Создайте личную карту развития. Визуализируйте свои цели с помощью ментальных карт. Создайте таблицу с этапами достижения цели и сроками.
- Создайте систему напоминаний. Используйте планировщик, календарь или мобильное приложение, чтобы не забывать о своих целях и планах по их достижению. Это поможет достичь лучших результатов.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Цели по профессиональному развитию помогают вам определить, какие навыки вам нужно улучшить, чтобы стать более компетентным в своей области. Визуализируйте свои цели. Создайте коллаж или доску желаний, чтобы напоминать себе о своих целях и мотивировать себя на их достижение.
- Общайтесь с людьми, которые вас вдохновляют. Найдите наставника коллегу, который достиг успеха в той области, к которой вы стремитесь.
- Используйте метод «обратного отсчета». Представьте, что ваша цель уже достигнута, и запишите, какие шаги вам необходимо было предпринять для этого. Это поможет вам определить план действий и сфокусироваться на результате.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



С.Кови.
7 навыков высокоэффективных людей.



Б. Блюменталь.
Одна привычка в неделю. Измени себя за год.



Э. Голдратт.
Цель. Процесс непрерывного совершенствования.

4Brain.
Самообразование

Смотреть курс

YouTube.
Саморазвитие и личностный рост

Смотреть курс



СТРЕМЛЕНИЕ К ДОСТИЖЕНИЯМ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 СТРЕМИТСЯ ПРЕВЗОЙТИ ДРУГИХ В СВОИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДОСТИЖЕНИЯХ

Начать освоение компетенции

- Цель постоянно совершенствоваться и делать работу лучше других позволяет достигать новых высот в своей профессии. Оцените свои профессиональные достижения и сравните их с достижениями коллег, которые могут служить примером в области саморазвития. Это позволит вам понять, в каких областях вы можете улучшить свои результаты.
- Установите цели через анализ того, что в вашей работе можно улучшить. Поставьте конкретные цели для совершенствования своих навыков. Определите, какие навыки, стратегии или подходы использовали ваши коллеги для достижения успеха. Примените эти стратегии для улучшения своих результатов. Анализ результатов и стратегий коллег может помочь вам понять, какие изменения могут привести к улучшению ваших результатов.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Стремление к непрерывному саморазвитию и выполнению работы лучше, чем другие, помогает достигнуть новых высот в профессиональном плане. Регулярно составляйте индивидуальный план развития. Выберите в нем наиболее приоритетные зоны для развития на ближайший период (не более двух).
- Четко сформулируйте цель, сроки, инструменты для развития. Ответьте на следующие вопросы: «Для чего мне это нужно? За счёт чего я достигну этого? Какой будет мой план? К какому сроку?».
- В конце периода, сформулируйте цели развития на новый период. Можно включить новые цели развития, а можно оставить навыки из предыдущего года, скорректировав критерии достижения и развивающие действия.

СТРЕМЛЕНИЕ К ДОСТИЖЕНИЯМ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2 СТАВИТ ПЕРЕД СОБОЙ АМБИЦИОЗНЫЕ И СЛОЖНОДОСТИЖИМЫЕ ЦЕЛИ

Начать освоение компетенции

- Амбициозные цели дают ощущение цели и направления, мотивируя работать усерднее и выходить за пределы своих возможностей. Поставьте перед собой амбициозную цель, которая будет мотивировать вас. По этой цели определите 2-3 момента, которые кажутся для вас наиболее вдохновляющими.
- Столкнувшись с новой и сложной задачей, составьте список того, что вам может помочь эту задачу выполнить (помощь руководителя, экспертиза коллег, обучающие ресурсы и так далее) и ориентируйтесь на этот список в процессе выполнения задачи.
- Хотя ваша цель может быть амбициозной, важно установить реалистичные сроки для достижения подцелей. Это поможет вам оставаться сфокусированным и мотивированным.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Амбициозные и сложнодостижимые цели мотивируют на усердную работу и тренируют настойчивость. Благодаря ним человек расширяет свои возможности. Сформулируйте амбициозную цель. Определите, что вас вдохновляет в этой цели? Сформулируйте 2-3 варианта ответа.
- Определите, что сейчас вам мешает ставить и достигать амбициозные цели. Составьте план работы по преодолению выявленных ограничений. Иногда возникает сложность с реализацией амбициозной цели. Чтобы преодолеть эту трудность, разделите ее на более мелкие и конкретные шаги. Это поможет вам увидеть путь к успеху более ясно и понятно.
- Найдите людей, которые будут поддерживать вас на вашем пути к достижению цели. Общение с людьми, имеющими подобные амбиции, может быть очень вдохновляющим.

СТРЕМЛЕНИЕ К ДОСТИЖЕНИЯМ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

ПОВЫШАЕТ ТРЕБОВАНИЯ К СВОЕМУ РЕЗУЛЬТАТУ ОТНОСИТЕЛЬНО УЖЕ ДОСТИГНУТОГО

Начать освоение компетенции

- Более высокие требования к себе помогают улучшить качество вашей работы. Запросите обратную связь у руководителя и коллег. Спросите у них что, на их взгляд, вам стоит улучшить в своей работе. Запрос обратной связи помогает определить области, которые требуют улучшения, и работать над ними.
- Проанализируйте свой опыт выполнения недавнего проекта или задачи. В чем вы преуспели? В чем были зоны роста? Определите задачи, которые вызывают у вас затруднения. Оцените, на какие свои качества вы можете опереться и что вам необходимо развивать для эффективного решения задач. Этот анализ позволит вам поставить новые цели для профессионального развития.

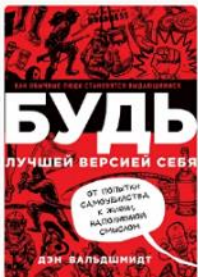
Освоить компетенцию в совершенстве

- Установление более высоких стандартов для своей работы способствует ее улучшению. Регулярно напоминайте себе о том, почему достижение поставленной цели важно для вас. Не фокусируйтесь на ошибках и неудачах, вместо этого постарайтесь сконцентрироваться на том, чего вы достигнете и как почувствуете себя.
- Запрашивайте обратную связь у коллег или руководителя о своей работе. Обратная связь может помочь вам увидеть свои сильные и слабые стороны. С учетом полученной информации внесите необходимые коррективы в свою работу, а также поставить новые цели для профессионального развития.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Маршалл Голдсмит.
Прыгни выше головы.



Дэн Вальдшмидт.
Будь лучшей версией себя.



Р. Темплар.
Правила достижения цели

Викиум.
Целеполагание

[Смотреть курс](#)

Kogio.
Достижение целей: планируем свой успех

[Смотреть курс](#)



СТРЕМЛЕНИЕ ПРЕВЗОЙТИ ОЖИДАНИЯ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 ИЩЕТ ДЛЯ СЕБЯ НОВЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ СВОЕЙ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Начать освоение компетенции

- Расширение зоны ответственности позволяет развивать свои навыки и знания, а также приобретать новые компетенции. Это способствует профессиональному росту и повышению квалификации. Проведите самоанализ. Определите свои сильные стороны и области, в которых вы хотите развиваться. Подумайте, какие новые задачи вас бы заинтересовали и какие навыки вам нужны для их выполнения.
- Изучите цели компании. Поймите, какие цели стоят перед вашей компанией, отделом и вашим непосредственным руководителем. Это поможет вам понять, какие задачи являются наиболее актуальными и как вы можете в них внести свой вклад.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Расширение зоны ответственности может привести к повышению в должности или увеличению заработной платы. Это может быть важным шагом на пути к карьерному росту. Проанализируйте, какие задачи вы брали в последнее время. Насколько они выходили за пределы вашей зоны ответственности? Какие из них помогут достичь стратегических целей компании. Как и от кого можно получить задачи еще более высокого уровня и значимости?
- Исследуйте цели вашей компании. Узнайте, какие задачи стоят перед ней, вашим отделом и непосредственным руководителем. Это поможет вам понять, какие задачи являются наиболее важными и как вы можете внести свой вклад в их решение.

СТРЕМЛЕНИЕ ПРЕВЗОЙТИ ОЖИДАНИЯ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

БЕРЕТ НА СЕБЯ ЗАДАЧИ, НЕ ВХОДЯЩИЕ В ЕГО ПРЯМЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Начать освоение компетенции

- Иногда выполнение задач, не входящих в ваши прямые обязанности, может ускорить общий процесс работы или решить проблему быстрее, чем если бы каждый занимался только своими задачами. Проанализируйте работу отдела. Поймите, какие задачи и проблемы есть в вашем отделе или компании. Обращайте внимание на то, что коллеги часто говорят, о своих задачах и что им мешает их выполнять.
- Если вы видите проблему, которая мешает работе коллег или отдела, предложите свое решение и возьмите на себя ответственность за его реализацию. Некоторые такие задачи могут помочь расширить ваши навыки и знания, особенно если они связаны с областями, в которых вы хотите развиваться.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Некоторые задачи, хотя и не входят в ваши прямые обязанности, могут быть важны для общего успеха проекта или компании. Взятие на себя таких задач может помочь достичь общих целей. Изучите методы мониторинга и анализа загрузки (трудозатрат) в вашей отрасли или похожих компаниях, чтобы предложить подходящие для вашей компании идеи — это поможет оптимизировать какую-то часть загрузки и вам.
- Поищите системные пробелы или слабые места в процессах вашей компании и предложите свои идеи по их улучшению. Предлагайте свою помощь в реализации проектов коллег, в том числе из других функций, которые имеют стратегическое значение для компании.

СТРЕМЛЕНИЕ ПРЕВЗОЙТИ ОЖИДАНИЯ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

ДЕЛАЕТ БОЛЬШЕ ФОРМАЛЬНО НЕОБХОДИМОГО РАДИ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Начать освоение компетенции

- Работа с полной отдачей может принести личное удовлетворение, поскольку вы чувствуете, что сделали все возможное для достижения цели. Можно начать с небольших задач. Затем постепенно увеличивайте сложность задач и объем работы. Выполнение задач с полной отдачей может принести личное удовлетворение, поскольку вы чувствуете, что сделали все возможное для достижения цели.
- Составляйте планы и расписывайте свои действия. Это поможет вам организовать и контролировать выполнение поставленных целей. Однако важно помнить, что дополнительные усилия должны быть умеренными и не приводить к переутомлению или стрессу.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Дополнительные усилия могут привести к более высокому качеству работы, так как вы уделяете ей больше внимания и времени. Систематически пересматривайте свои задачи и выделяйте ключевые действия, которые помогут достичь лучших результатов и принести больше пользы. Подумайте, соответствовали ваши усилия полученному результату (командному или личному), или лучше сфокусироваться на меньшем количестве задач, но повысив качество.
- Составление планов и подробное описание своих действий поможет вам организовать рабочий процесс и контролировать выполнение поставленных задач. Но следует помнить, что дополнительные усилия должны быть умеренными, чтобы не приводить к переутомлению или стрессу.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Твайла Тарп.
Привычка работать вместе. Как двигаться в одном направлении, понимать людей и создавать настоящую команду.



Б.Трейси.
Выйди из зоны комфорта.

Эн+ и ОК «РУСАЛ».
Самомотивация

Смотреть курс

Learningpro.
Самомотивация

Смотреть курс



ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции продвигают свою позицию в понятной и убедительной форме, добиваются объединения людей вокруг своих идей. С низким — предпочитают передавать «трибуну» другим.

ЧТОБЫ УЗНАТЬ, КАК РАЗВИТЬ В СЕБЕ ЭТУ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ, **ВЫБЕРИТЕ** НУЖНУЮ ВАМ КОМПЕТЕНЦИЮ:

ОБЪЕДИНЕНИЕ КОМАНДЫ

- Организует и модерирует совместную работу команды
- Объединяет других сотрудников в команду для работы над общими задачами
- Вовлекает коллег в совместное обсуждение и принятие решений



НАСТОЙЧИВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

- Приводит аргументы и факты для подтверждения своей позиции
- Проводит публичные выступления уверенно и убедительно
- Настаивает на своем, нажимая на других при необходимости



ЯСНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

- Доносит информацию в ясной, понятной, доступной для других форме
- Готовит ясные и содержательные документы, письменную коммуникацию
- Стремится говорить с собеседником на его языке



ОБЪЕДИНЕНИЕ КОМАНДЫ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 ОРГАНИЗУЕТ И МОДЕРИРУЕТ СОВМЕСТНУЮ РАБОТУ КОМАНДЫ

Начать освоение компетенции

- Модератор играет важную роль в поддержании эффективной коммуникации и сотрудничества внутри команды. Он следит за тем, чтобы все члены команды были услышаны, идеи обсуждались, а решения принимались совместно. Заблаговременно планируйте и структурируйте встречи, разрабатывая повестку и распределяя время на каждую тему.
- Регулярно отслеживайте выполнение задач, помогая команде соблюдать сроки и достигать поставленных целей.
- Вмешивайтесь в мелкие конфликты, помогая участникам находить решения и поддерживать продуктивную работу команды.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Хорошо организованная и модерируемая команда работает более эффективно. Используйте современные инструменты управления проектами для координации работы команды и эффективного распределения задач.
- Регулярно проводите мозговые штурмы для генерации новых идей и поиска креативных решений сложных задач.
- Модерируйте сложные и важные обсуждения, обеспечивая структуру, фокус и вовлечение всех участников.
- Совместно с командой разрабатывайте и согласовывайте нормы и правила взаимодействия, способствующие эффективной и гармоничной работе.

ОБЪЕДИНЕНИЕ КОМАНДЫ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2 ОБЪЕДИНЯЕТ ДРУГИХ СОТРУДНИКОВ В КОМАНДУ ДЛЯ РАБОТЫ НАД ОБЩИМИ ЗАДАЧАМИ

Начать освоение компетенции

- Четко формулируйте цель команды на каждой встрече и цель самой встречи, объясняйте важность задачи и общий контекст каждому участнику для создания общего видения и мотивации.
- Определяйте и разъясняйте роли и обязанности каждого члена команды, чтобы все знали свои задачи и ответственность.
- Ведите подробные протоколы встреч, фиксируя принятые решения и распределение задач, чтобы все участники были в курсе работы и могли отслеживать прогресс.
- После каждой встречи или обсуждения подводите итоги, делая резюме ключевых моментов и дальнейших шагов для поддержания ясности и направления.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Эффективная командная работа требует сотрудничества и хороших межличностных связей. Внедряйте командные ритуалы (ежедневные стендапы, еженедельные ретроспективы и прочее) для поддержания командного духа и регулярного обмена информацией.
- Организуйте командные мероприятия вне работы для укрепления межличностных связей и создания дружеской атмосферы.
- Создавайте условия для открытого и честного общения, поощряя участников делиться своими мыслями. Введите практику обмена обратной связью и текущими вопросами, где можно будет честно рассказать о проблемах во взаимодействии друг с другом или другими командами.

ОБЪЕДИНЕНИЕ КОМАНДЫ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3 **ВОВЛЕКАЕТ КОЛЛЕГ В СОВМЕСТНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ**

Начать освоение компетенции

- Когда коллеги активно участвуют в процессе обсуждения и принятия решений, они чувствуют большую вовлеченность в работу и проект. Поощряйте всех членов команды к активному участию в обсуждениях, задавая вопросы и предоставляя возможность высказаться.
- Применяйте базовые техники фасилитации (круглый стол, мозговой штурм и другое) для структурирования обсуждений и стимулирования идей.
- Обеспечивайте комфортную и безопасную среду, где все участники могут свободно выражать свои мнения и предлагать идеи. Поощряйте свободу слова.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Когда несколько людей участвуют в процессе принятия решений, они могут предложить различные точки зрения и идеи. Внедряйте продвинутые методы фасилитации (методы Дельфи и другие) для эффективного коллективного принятия решений.
- Проводите стратегические сессии для совместного планирования и выработки решений по важным вопросам и проектам.
- Применяйте медиаторские техники для разрешения конфликтов и нахождения компромиссных решений, способствующих конструктивному взаимодействию.
- Формируйте кросс-функциональные рабочие группы для решения комплексных задач, вовлекая экспертов из разных областей.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Harvard Business Review Россия, сборник статей "Психология лидерства".



Сэм Кейнер. **Руководство фасилитатора: Как привести группу к принятию совместного решения.**



Марк Розин. **Как спасти или погубить компанию за один день.**

Яндекс.Практикум:
Управление командой

Смотреть курс

Факультет корпоративных коммуникаций:
Как стать фасилитатором

Смотреть курс



НАСТОЙЧИВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 ПРИВОДИТ АГРУМЕНТЫ И ФАКТЫ ДЛЯ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ СВОЕЙ ПОЗИЦИИ

Начать освоение компетенции

- Предоставление аргументов и фактов для подтверждения своей позиции помогает укрепить доверие к вам со стороны коллег и руководства. Заранее обдумывайте и подбирайте аргументы и факты (например, статистику, отзывы клиентов, конкретные истории), которые будут сопровождать и защищать вашу позицию. Выписывайте в блокнот, в который сможете взглянуть перед встречей
- Подумайте, какие возражения может вызывать ваша позиция у оппонента. Подготовьте ответы и уточняющие вопросы на данные возражения.
- Для развития навыка аргументации участвуйте в игровых поединках, в спортивной мафии и других коммуникативных играх, где важно обосновывать и отстаивать свою позицию.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Аргументированная позиция с фактами и логическими выводами делает ваше утверждение более убедительным. Заранее обдумывайте ход переговоров. Продумывайте ваши действия для возможных развилок.
- Изучите аудиторию, для которой вы будете аргументировать свою позицию. Их цели и интересы. Выберите те аргументы, которые скорее будут эффективны для оппонентов.
- Зарабатывайте поддержку, используя приемы эмоционального вовлечения. Используйте обороты речи, которые объединят вас с присутствующими, и открытые вопросы, чтобы лучше понять точку зрения оппонента. Используя эти рекомендации, вы сможете четко донести свою позицию.

НАСТОЙЧИВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2 ПРОВОДИТ ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ УВЕРЕННО И УБЕДИТЕЛЬНО

Начать освоение компетенции

- Уверенное и убедительное выступление может укрепить ваш авторитет и повысить доверие к вам со стороны аудитории. Найдите место, где вы безопасно сможете попробовать себя в роли публичного спикера. Для начала это могут быть небольшие семейные или дружеские встречи, на которых вы можете произнести подготовленный тост, рассказать интересную историю. Затем внутренние совещания, на которых вы выступите с коротким докладом, статусом.
- Анализируйте свои выступления. Выпишите список условий и лайфхаков, которые помогают вам чувствовать себя увереннее. Старайтесь включать их в свои выступления. Это поможет вам развить навык проведения публичных выступлений.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Уверенное и убедительное выступление может произвести хорошее впечатление и способствовать установлению новых деловых связей. Для развития умения уверенно выступать запишите себя на диктофон. Обратите внимание на то, как звучит ваш голос во время переговоров, выступлений. Работайте с голосом, чтобы он звучал четче и увереннее. Для этого полезно делать дыхательные упражнения, разучивать скороговорки, стихи.
- Сделайте и посмотрите видео своих выступлений. Обратите внимание на позы, движения рук, зрительный контакт с аудиторией. Старайтесь сохранять зрительный контакт с аудиторией, подкрепляйте свои слова жестикуляцией, сохраняйте открытую позу.

НАСТОЙЧИВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3 НАСТАИВАЕТ НА СВОЕМ, НАЖИМАЯ НА ДРУГИХ ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ

Начать освоение компетенции

- Иногда в проектах или задачах, нужно настаивать на своем, чтобы работа была выполнена так, как нужно. Вспомните рабочие встречи за последнее время. В каких ситуациях у вас было альтернативное мнение, но вы не стали его озвучивать. Проанализируйте, с чем это могло быть связано.
- Подумайте к каким рискам и неблагоприятным последствиям может привести для вас и для коллег, если вы не поделитесь своей позицией.
- Ищите союзников, присоединяйтесь к тем коллегам, чье мнение вы разделяете. Попробуйте дополнить их позицию своими аргументами во время общего обсуждения.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Иногда, чтобы сдать проекты или выполнить задачи так, как нужно, необходимо настаивать на своем. Если позиции и высказывания коллег идут вразрез с вашими целями, открыто и прямо выражайте свою позицию, не скрывайте своих ожиданий.
- В случае, если ваша позиция разошлась с позицией собеседника, предложите обсудить ситуацию. Расскажите, с чем вы согласны и с чем не согласны. Подкрепите свою позицию аргументами. Сделайте акцент на той пользе и преимуществах, которые принесет выбор вашей позиции. При необходимости воспользуйтесь компромиссом. Сформулируйте, предложение, которое, на ваш взгляд, будет приемлемо для вас обоих.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Гандапас Р.
К выступлению готов.
Презентационный конструктор.



Гоулстон М.
Я слышу вас насквозь.
Эффективная техника переговоров.



Кабейн О.Ф.
Харизма. Как влиять, убеждать и вдохновлять.

Психология коммуникации

Смотреть курс

Вебинар Никиты Непряхина "Стили убеждения"

Смотреть курс



ЯСНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 ДОНОСИТ ИНФОРМАЦИЮ В ЯСНОЙ, ПОНЯТНОЙ, ДОСТУПНОЙ ДЛЯ ДРУГИХ ФОРМЕ

Начать освоение компетенции

- Когда информация представлена ясно и понятно, это облегчает ее понимание для других. Это помогает избежать недоразумений и неправильного толкования. В коммуникации по рабочим вопросам важно в каждом случае понимать цель коммуникации, особенности адресата и желаемую реакцию. Формулируйте их для себя перед началом общения.
- Чтобы информацию было легко воспринимать и правильно интерпретировать, она должна быть структурирована. Необходимо выделить главные мысли своего сообщения, выстроить последовательность их изложения и определить нужную степень детализации. Изучите методы и техники эффективного структурирования информации: принцип МЕСЕ, пирамида Минто и другие.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Ясное и понятное изложение информации способствует улучшению общей коммуникации в организации. Это помогает установить более открытое и продуктивное общение между сотрудниками. Перед тем как ответить на вопрос или выразить свое отношение к мнению собеседника, кратко резюмируйте его слова, стремитесь отразить не только мысли человека, но и его чувства.
- Проанализируйте типичный для вас стиль коммуникации и оцените, в каких ситуациях он уместен, а в каких может ограничивать эффективность. Адаптируйте свой стиль к конкретным задачам. Это повысит вашу способность к эффективному общению и взаимодействию с другими людьми.

ЯСНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

ГОТОВИТ ЯСНЫЕ И СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ, ПИСЬМЕННУЮ КОММУНИКАЦИЮ

Начать освоение компетенции

- Четкие и хорошо структурированные документы помогают читателям быстро понять представленную информацию. Заранее решите, какие ключевые мысли вы хотите донести до собеседника. Определите основные части вашего сообщения, не нарушающие логику изложения информации.
- Главная мысль в любом документе должна быть самой акцентной. Так вы сможете быстрее привлечь внимание читателя к самому главному смыслу, ради которого и создавался документ.
- В письменной коммуникации важна грамотность. При необходимости освежите в памяти правила русского языка, сведите к минимуму орфографические и пунктуационные ошибки. Старайтесь писать важные документы при помощи программ, у которых есть встроенная проверка орфографии.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Ясно изложенные документы позволяют быстрее принимать решения и выполнять задачи. Для демонстрации количественной информации используйте диаграммы. Изучите разные типы диаграмм и рекомендации по их использованию, чтобы применять их грамотно.
- Для визуализации данных используйте таблицы. Все цифры выровняйте по правому краю, за исключением выравнивания чисел, которые предполагают сравнение. Выделяйте сравниваемые показатели другим цветом.
- Изучайте поступающие к вам документы и письма. Что в них способствует ясному восприятию информации, а что препятствует? Перенимайте методы, позволяющие доступно донести информацию.

ЯСНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3 СТРЕМИТСЯ ГОВОРИТЬ С СОБЕСЕДНИКОМ НА ЕГО ЯЗЫКЕ

Начать освоение компетенции

- Когда вы говорите на языке собеседника, он легче понимает вас, и наоборот. Это уменьшает вероятность недоразумений и повышает эффективность общения. Используйте слова, которые точно будут понятны собеседнику, применяйте специальные термины и жаргонизмы, только если нельзя обойтись без них.
- Стремитесь строить простые предложения. Мысль звучит понятно, когда её можно выразить без сложноподчиненной структуры, большого количество причастных оборотов, вводных слов и т. д.
- Обратите внимание на то, какие слова использует ваш собеседник, с какой скоростью говорит. Используйте в разговоре именно эти слова, а не их синонимы, по возможности придерживаясь комфортной для собеседника скорости речи.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Говоря на языке собеседника, вы показываете свою заинтересованность в нем и желание наладить отношения. Это создает положительное впечатление и способствует укреплению деловых отношений. Попробуйте уловить настрой собеседника, понять, что тревожит его именно сейчас. Учитывайте состояние человека, чтобы лучше понимать «Что?» и «Как?» нужно говорить.
- Регулярно получайте обратную связь от собеседника — уточняйте, правильно ли он вас понял, понятно ли вы излагаете мысль.
- Говорить на одном языке — это, в том числе, быть честным и порядочным со своим собеседником. Говорите прямо, но не забывая про чувство такта.

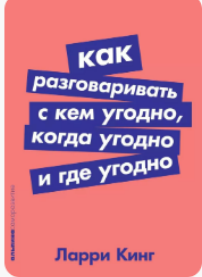
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Павел Безручко.
Без воды



Альпина Бизнес Букс.
Эффективное деловое общение.



Лари Кинг.
Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно.

Максим Ильяхов. Ясно, понятно. Как доносить мысли и убеждать людей с помощью слов

Смотреть курс

Счетная палата России.
Письменная коммуникация

Смотреть курс



УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМАМИ И ЗАДАЧАМИ

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции могут организовать людей и процессы для достижения необходимых результатов. С низким — держат минимальную дистанцию с командой и готовы ей доверять.

ЧТОБЫ УЗНАТЬ, КАК РАЗВИТЬ В СЕБЕ ЭТУ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ, **ВЫБЕРИТЕ** НУЖНУЮ ВАМ КОМПЕТЕНЦИЮ:

ВЫСТРАИВАНИЕ ПОРЯДКА

- Добивается от подчиненных следования правилам и процедурам в его подразделении
- Выстраивает в своем подразделении четкие правила и процедуры работы
- Внедряет стандарты безопасности в процессы в рамках своей зоны ответственности



УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ

- Контролирует сроки и качество выполнения поставленных задач подчиненными
- Разграничивает зоны ответственности, роли и функции своих подчиненных
- Ставит подчиненным задачи в четкой и понятной форме



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

- Внедряет изменения в существующие бизнес-процессы для повышения их эффективности
- Выстраивает бизнес-процессы в рамках своей зоны ответственности
- Внедряет инструменты автоматизации в рамках своей зоны ответственности



ВЫСТРАИВАНИЕ ПОРЯДКА

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 ДОБИВАЕТСЯ ОТ ПОДЧИНЕННЫХ СЛЕДОВАНИЯ ПРАВИЛАМ И ПРОЦЕДУРАМ, УСТАНОВЛЕННЫМ \ В ЕГО ПОДРАЗДЕЛЕНИИ

Начать освоение компетенции

- Правила и процедуры помогают обеспечить стандарты качества работы. Четко доводите до сотрудников все существующие правила и процедуры, регулярно их напоминайте. Проводите обучающие сессии по корпоративным политикам и стандартам. Создайте справочник или базу данных с актуальными правилами и алгоритмами действий.
- Демонстрируйте личный пример следования установленным нормам. Всегда следуйте правилам и требуйте того же от своих подчиненных. Объясняйте, почему важно соблюдать процедуры, и как это влияет на результаты.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Правила и процедуры помогают обеспечить контроль над работой сотрудников. Ошибки допустимы, а их сокрытие — нет. О серьезных нарушениях правил и процедур просите сообщать сразу. Развивайте культуру прозрачности.
- Внедрите систему контроля и мониторинга соблюдения требований. Регулярно проверяйте работу сотрудников на предмет следования регламентам. Используйте чек-листы, аудиты, наблюдения за выполнением задач.
- Своевременно реагируйте на нарушения правил. Проводите разъяснительные беседы с теми, кто допускает нарушения. При необходимости применяйте дисциплинарные меры в соответствии с политикой компании.

ВЫСТРАИВАНИЕ ПОРЯДКА

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2

ВЫСТРАИВАЕТ В СВОЕМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ ЧЕТКИЕ ПРАВИЛА И ПРОЦЕДУРЫ РАБОТЫ

Начать освоение компетенции

- Четкие правила и процедуры помогают обеспечить безопасность работников и предотвратить несчастные случаи на рабочем месте. Определите какое поведение сотрудников способствует качественному и безопасному выполнению работы. Каждую модель поведения опишите в виде короткой фразы, отвечающей на вопрос «Что нужно делать?» Обеспечьте сотрудникам доступ к сформулированным правилам и процедурам.
- Проведите собрание, чтобы обсудить и согласовать новые или обновленные правила и процедуры с командой. Включите сотрудников в процесс разработки, чтобы повысить их приверженность.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Четкие правила и процедуры помогают оптимизировать рабочие процессы и повысить эффективность работы. Регулярно проводите аудиты работы подразделения с целью выявления несоответствий с установленными правилами и процедурами, и последующей корректировкой.
- Организуйте обсуждение и согласование новых или обновленных правил и процедур с командой. Вовлекайте сотрудников в разработку, чтобы повысить их приверженность.
- Внедрите систему поощрений за соблюдение установленных норм и санкций за их нарушение.

ВЫСТРАИВАНИЕ ПОРЯДКА

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3 ВНЕДРЯЕТ СТАНДАРТЫ БЕЗОПАСНОСТИ В ПРОЦЕССЫ В РАМКАХ СВОЕЙ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Начать освоение компетенции

- Стандарты безопасности помогают обеспечить безопасность работников и предотвратить несчастные случаи на рабочем месте. Это может включать в себя использование защитного оборудования, соблюдение правил техники безопасности и другое. Проанализируйте, есть ли в вашей зоне ответственности процессы, которые потенциально несут риски (здоровье сотрудников, финансы, репутация компании и т.д.).
- Подумайте, как можно построить работу в этих опасных зонах, чтобы минимизировать риски.
- Зафиксируйте ваши предложения в виде правил и согласуйте со всеми лицами, вовлеченными в процесс.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Внедрение стандартов безопасности помогает снизить риски, связанные с возможными авариями, пожарами, кражами и другими происшествиями. Это может помочь компании избежать финансовых потерь и сохранить непрерывность бизнес процессов. Систематически анализируйте случаи нарушений стандартов безопасности и принимайте меры по их устранению.
- Проводите регулярные проверки и аудиты для контроля соблюдения стандартов безопасности.
- Активно участвуйте в разработке и внедрении новых стандартов безопасности, обеспечивающих соответствие законодательству и лучшим практикам.

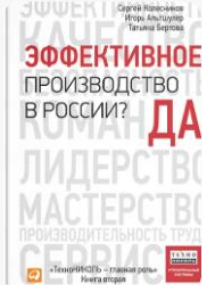
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



П.Безручко,
**Практики
регулярного
менеджмента.**



Масааки Имаи,
Кайдзен.
**Ключ к успеху
японских компаний.**



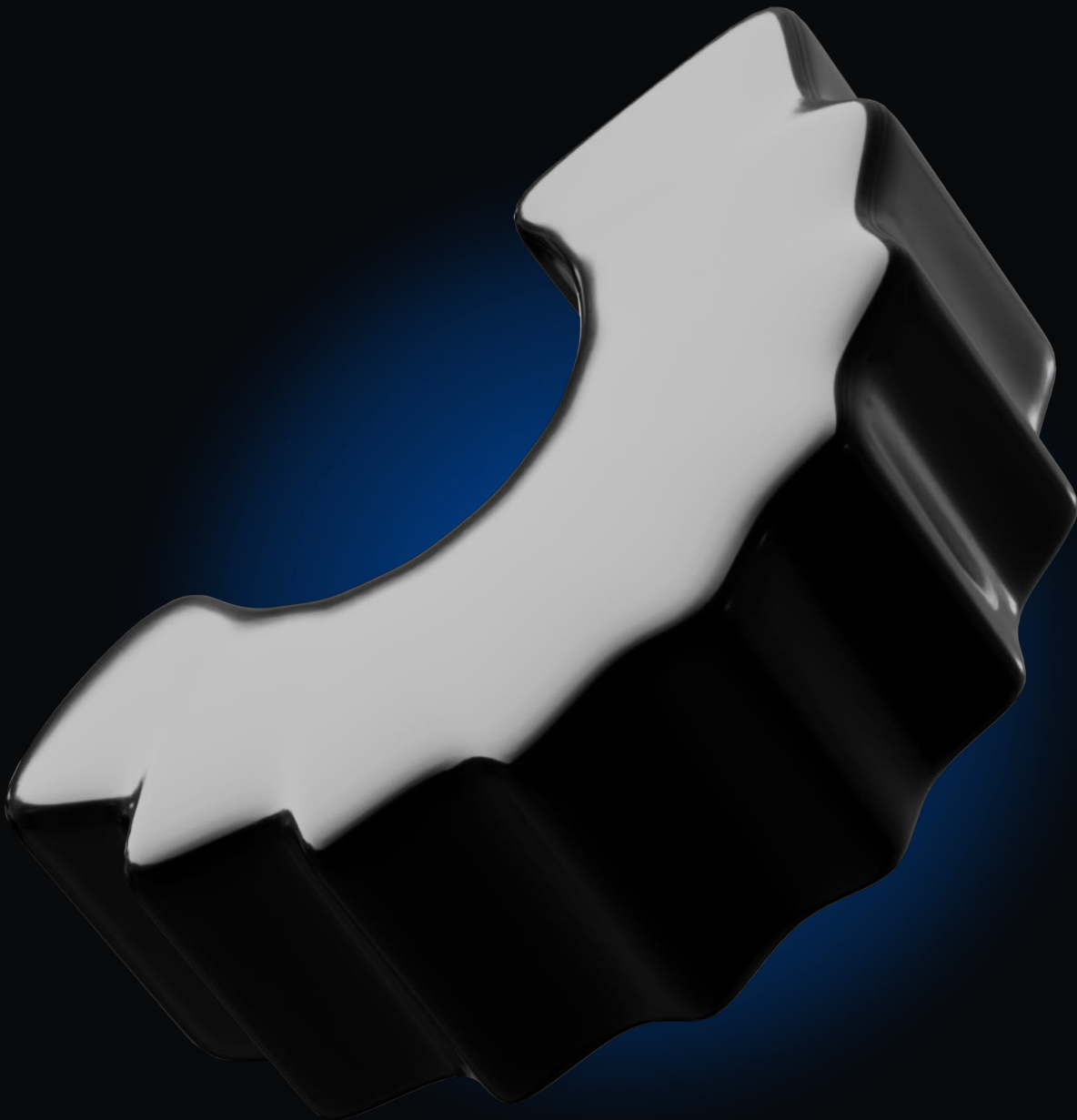
С. Колесников, И.
Альтшулер,
Т. Бертова.
**Эффективное
производство в
России? Да!**

Open Academy: Исполнение.
Как организовать работу в компании

Смотреть курс

Русская школа управления. Организация
внутренней безопасности предприятия

Смотреть курс



УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 КОНТРОЛИРУЕТ СРОКИ И КАЧЕСТВО ВЫПОЛНЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ ПОДЧИНЕННЫМИ

Начать освоение компетенции

- Контроль качества гарантирует, что задачи выполняются на должном уровне. Это помогает предотвратить ошибки и недочеты, которые могут негативно сказаться на конечном результате. Определите ключевые метрики и индикаторы для оценки результативности задач (Кто и что должен сделать? К какому сроку?).
- Определите методы (индивидуальные статус-встречи, письменные отчеты, оперативные совещания) и частоту контроля (промежуточный или итоговый).
- Запланируйте в календаре встречи для обсуждения статуса выполнения работы (используйте светофор: все в норме, по плану; отклонение, требующее внимания; серьезная проблема, требующая решения).

Освоить компетенцию в совершенстве

- Контроль сроков помогает убедиться, что задачи выполняются вовремя. Это важно для поддержания графика работы и избегания задержек, которые могут повлиять на всю организацию. Ведите учет выполнения работ и анализируйте.
- Фиксируйте все отклонения от плана, их причины и последствия. Анализируйте эти данные, чтобы понять, какие аспекты требуют доработки.
- Используйте извлеченные уроки для совершенствования подходов к планированию и контролю. Это позволит добиться соблюдения сроков, высокое качество результатов и хорошую коммуникацию внутри команды.

УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2 РАЗГРАНИЧИВАЕТ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, РОЛИ И ФУНКЦИИ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ

Начать освоение компетенции

- Четкое определение ролей и функций помогает улучшить координацию между сотрудниками. Составьте список всех задач и процессов, которые выполняются в подразделении. Это поможет понять, какие обязанности и ответственности необходимо распределить.
- Определите, какие роли существуют в отделе, и кто их выполняет. Включите в этот список не только официальные должности, но и любые неформальные роли, которые существуют в команде.
- Создайте таблицу, где строки будут представлять задачи, а столбцы — роли.
- Проведите совещание с участием всех членов команды, чтобы обсудить предварительную матрицу. Убедитесь, что каждый понимает свои обязанности и согласен с ними.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Четкое определение зон ответственности, ролей и функций помогает каждому сотруднику понимать, что от него ожидается, и действовать в соответствии с этими ожиданиями. Регулярно актуализируйте матрицу по мере изменения задач и состава команды.
- Постоянно отслеживайте эффективность распределения обязанностей. Вносите своевременные корректировки в случае возникновения проблем или изменений.
- Запрашивайте обратную связь у подчиненных об их нагрузке, в случае необходимости перераспределяйте задачи внутри команды.

УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

СТАВИТ ПОДЧИНЕННЫМ ЗАДАЧИ В ЧЕТКОЙ И ПОНЯТНОЙ ФОРМЕ

Начать освоение компетенции

- Четкие и понятные задачи помогают подчиненным сконцентрироваться на выполнении задания и использовать свое время и ресурсы наилучшим образом. При постановке задачи сотруднику, введите его в контекст ситуации. Обозначьте не только требования к результату (количество, качество, сроки, ресурсы), но также периодичность и формат контроля.
- Поставьте сотруднику задачи по SMART. Что конкретно должно быть сделано? По каким критериями вы поймете, что цель достигнута? Насколько достижение цели зависит от сотрудника? Почему задача актуальна для бизнеса? К какому сроку задача должна быть выполнена?

Освоить компетенцию в совершенстве

- Четко сформулированная задача помогает избежать недопониманий и ошибок. Подчиненные точно знают, что от них требуется и как это должно быть сделано. Задавайте исполнителю следующие вопросы. Всё ли понятно по задаче? Готов ли её выполнять? Какие ресурсы необходимы для выполнения? Для менее опытных исполнителей проводите подробный тщательный инструктаж, показывайте ключевые шаги, необходимые для выполнения задачи, важные моменты, на которые надо обратить внимание.
- Более опытным работникам обозначайте образ итогового результата без пошаговых инструкций, добиваясь от них самостоятельного планирования необходимых действий.

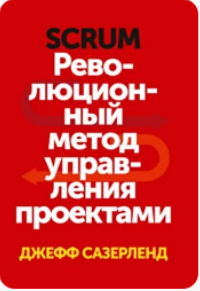
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



П.Безручко,
**Практики
регулярного
менеджмента.**



Брюс Тулган.
**Быть начальником -
это нормально.**



Джефф Сазерленд.
**Scrum.
Революционный
метод управления
проектами.**

Степик. Профессия:
Project manager

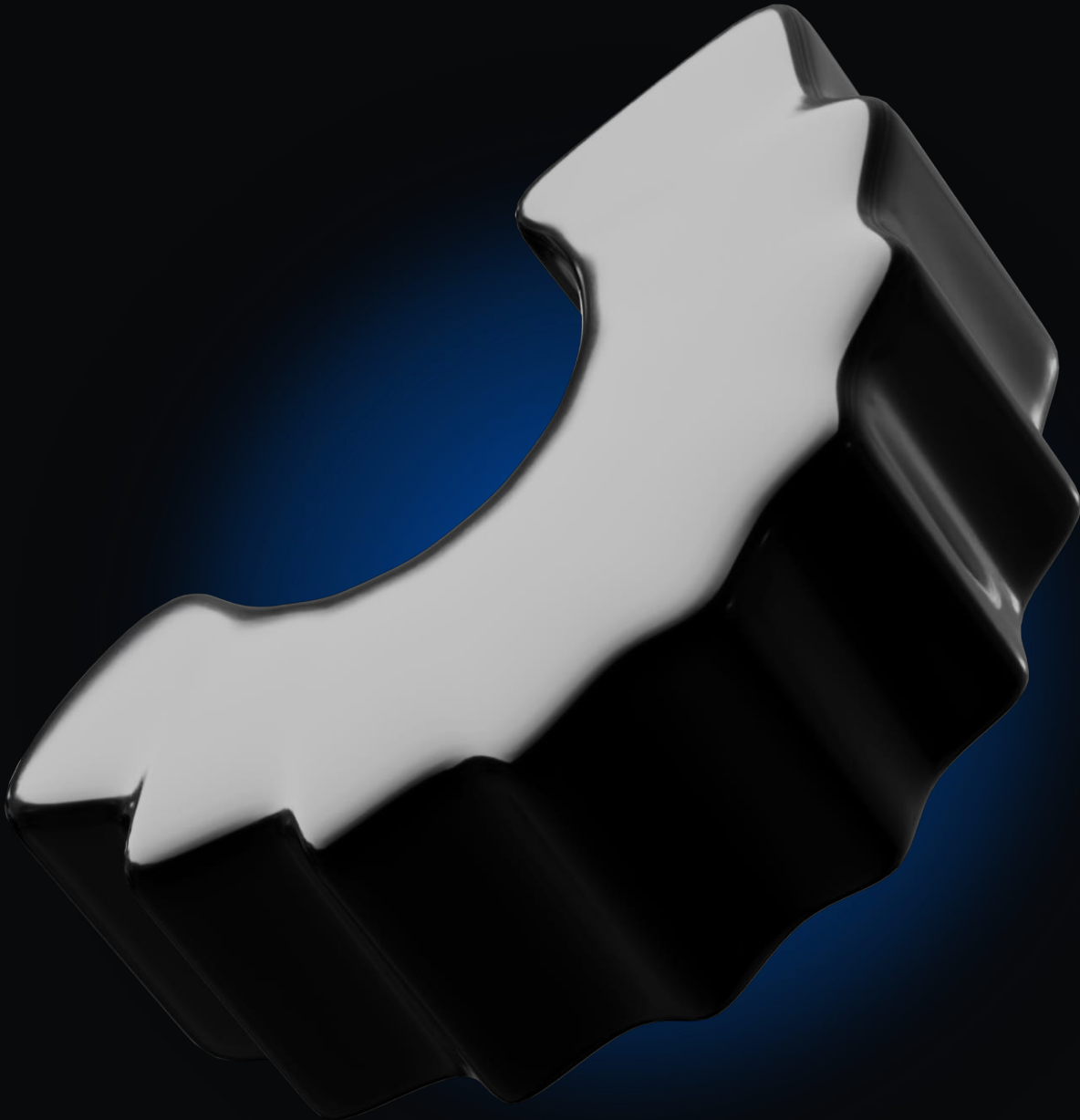
Смотреть курс

PMCLUB:
Бесплатный курс по управлению проектами

Смотреть курс

ВШЭ:
управление проектами

Смотреть курс



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 ВНЕДРЯЕТ ИЗМЕНЕНИЯ В СУЩЕСТВУЮЩИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Начать освоение компетенции

- Изменения в бизнес-процессах могут помочь улучшить качество работы, устраняя недостатки и оптимизируя процессы. Проанализируйте существующие бизнес-процессы в вашем подразделении. Какие возникают ошибки и как часто? Какие процессы являются избыточно трудоёмкими? На что чаще всего жалуются сотрудники?
- Выберите процессы, в которых необходимо произвести изменения в первую очередь. Разработайте четкую стратегию изменений, определите конечную цель и ожидаемый результат.
- Обсудите план внедрения изменений, объясните причины и выгоды от изменений, а также обеспечьте мотивацию и поддержку команды.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Изменения в бизнес-процессах могут помочь снизить затраты, устраняя ненужные шаги или оптимизируя использование ресурсов. Запрашивайте у своих сотрудников идеи по совершенствованию бизнес-процессов в работе подразделения, попросите их предоставить идеи с точным обоснованием и аргументацией. Не критикуйте сразу. Поощряйте сотрудников за выдвижение новых идей и предложений.
- Отслеживайте и измеряйте эффективность внедренных изменений. Определите ключевые показатели до и после внедрения. Регулярно анализируйте результаты и вносите корректировки. Это поможет ускорить процессы, устраняя задержки или оптимизируя использование времени.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2 ВЫСТРАИВАЕТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В РАМКАХ СВОЕЙ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Начать освоение компетенции

- Выстраивание бизнес-процессов помогает оптимизировать работу и сделать ее более эффективной. Это может включать в себя определение последовательности действий, распределение задач и ответственности, а также установление стандартов качества. Опишите бизнес-процессы подразделения: кто участвует, какие документы нужны, какие используются ресурсы. Определите метрики: сколько стоит процесс, сколько он длится, сколько людей участвует, сколько раз в квартал или в год он повторяется.
- Проведите обучающие сессии по действующим бизнес-процессам для своих сотрудников. Объясните им важность следования бизнес-процессам и последствия за нарушения.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Выстраивание бизнес-процессов помогает эффективно управлять ресурсами, такими как время, деньги и материалы. Это может включать в себя установление приоритетов, планирование бюджета и контроль за использованием ресурсов. Составьте список самых важных этапов вашей работы и для каждого этапа определите показатели, которые помогут оценить ход их выполнения.
- Выделите время (например, раз в неделю) для анализа фактических значений этих показателей. На основе этого анализа составляйте прогнозы развития ситуации и корректируйте свои планы.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

ВНЕДРЯЕТ ИНСТРУМЕНТЫ АВТОМАТИЗАЦИИ В РАМКАХ СВОЕЙ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Начать освоение компетенции

- Инструменты автоматизации помогают ускорить выполнение задач и повысить эффективность работы. Это может включать в себя автоматизацию рутинных задач, таких как обработка данных или заполнение документов. Определите, с чем система автоматизации будет работать. Для этого ответьте на вопросы: «Какие действия выполняют сотрудники компании? Из-за чего чаще всего возникают проблемы в этих действиях?». В первую очередь нужно автоматизировать проблемные участки, задерживающие работу всей организации.
- Исследуйте рынок и ищите подходящие инструменты и решения для автоматизации задач. Рассмотрите возможность интеграции готовых решений или разработку собственного ПО, если необходимо.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Автоматизация процессов позволяет ускорить выполнение задач и повысить эффективность работы. Это может включать в себя автоматизацию повторяющихся действий, таких как обработка данных или заполнение документов. Вовлекайте сотрудников в процесс внедрения автоматизации. Получайте обратную связь от пользователей о потребностях и проблемах. Обучайте сотрудников использованию новых инструментов.
- Отслеживайте и измеряйте эффект от внедрения автоматизации. Определяйте ключевые показатели до и после внедрения. Анализируйте данные и вносите корректировки.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Свод знаний по управлению бизнес-процессами. BPM СВОК 3.0



Д.Харрингтон.
Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация.



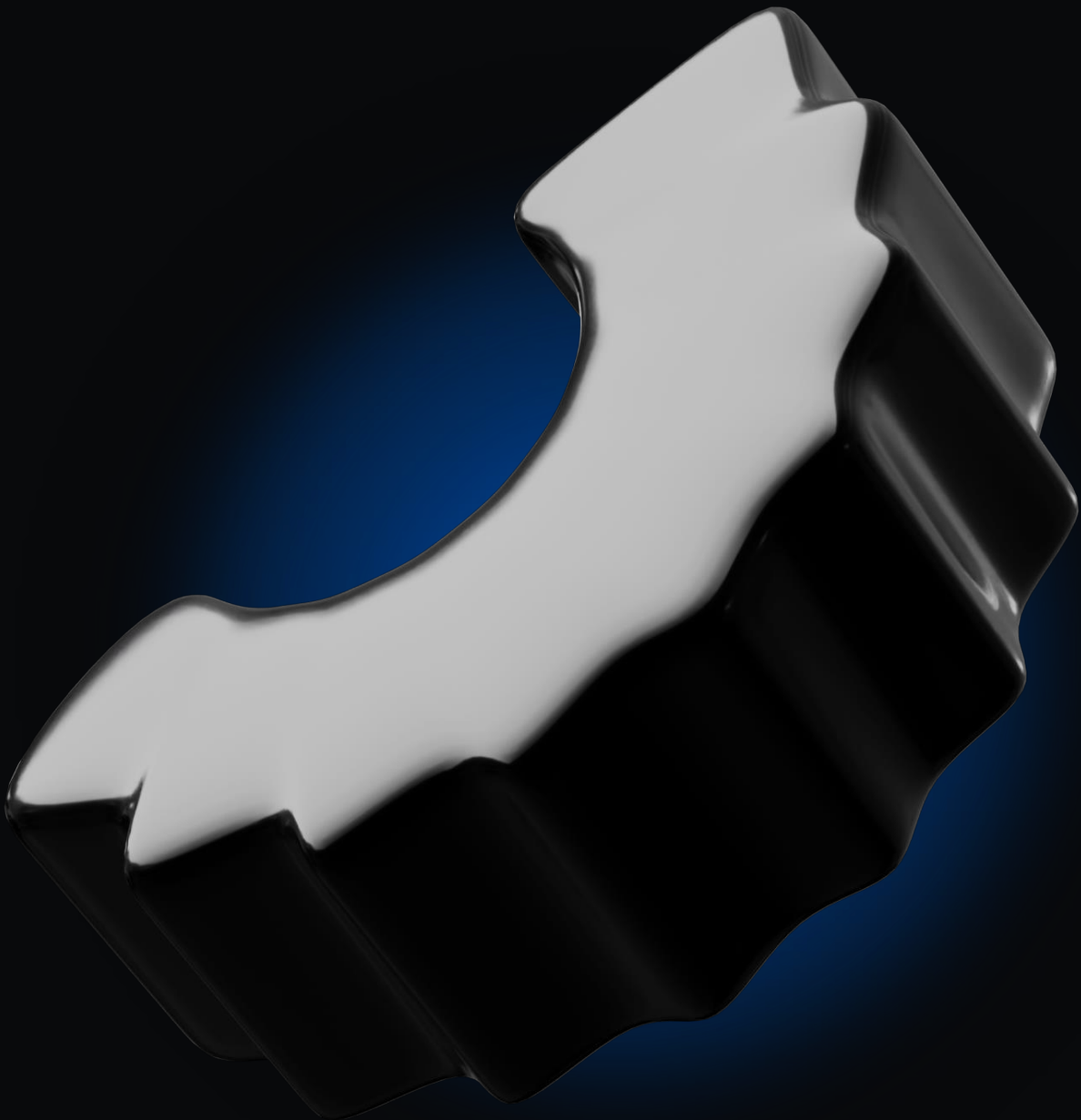
Harvard Business School.
Руководство по улучшению бизнес-процессов.

ВШЭ:
Анализ и моделирование бизнес-процессов

Смотреть курс

Skillbox: Процессное управление для повышения эффективности и результативности бизнеса

Смотреть курс



УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

Люди с высоким уровнем развития этой метакомпетенции вкладывают личный ресурс в развитие людей в своей команде. С низким — что видят себя как эксперта или организатора в своей команде в первую очередь.

ЧТОБЫ УЗНАТЬ, КАК РАЗВИТЬ В СЕБЕ ЭТУ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ, **ВЫБЕРИТЕ** НУЖНУЮ ВАМ КОМПЕТЕНЦИЮ:

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

- Делегирует подчиненным задачи и предоставляет необходимые полномочия
- Объясняет подчиненным ценность результата их работы и его связь с целями компании
- Даёт подчинённым конструктивную и своевременную обратную связь



НАСТАВНИЧЕСТВО

- Берёт на себя роль наставника и коуча для своих подчинённых
- Берёт на себя адаптацию и обучение новых сотрудников
- Выявляет сильные стороны и зоны развития своих подчиненных



РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ

- Выявляет потребности подчиненных в развитии профессиональных качеств и навыков
- Обсуждает с подчиненными планы их развития и карьерного роста
- Дает подчинённым рекомендации по развитию профессиональных качеств и навыков



ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1 ДЕЛЕГИРУЕТ ПОДЧИНЕННЫМ ЗАДАЧИ И ПРЕДОСТАВЛЯЕТ НЕОБХОДИМЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ

Начать освоение компетенции

- Передача задач подчинённым даёт руководителю возможность сосредоточиться на стратегических вопросах, что улучшает работу всей команды. Проанализируйте свои рабочие задачи на ближайший период, определите, какую из них вы можете делегировать подчиненным.
- Для выбора исполнителя оцените три фактора: готовность исполнителя, его текущую загрузку, критичность участка работы, а также подумайте будет ли эта задача для сотрудника развивающей?
- Четко определите ожидания, сроки и необходимые для выполнения ресурсы при делегировании задач. Спросите у сотрудника «Всё ли понятно по задаче? Какие есть ко мне вопросы?». Это поможет сотруднику достичь лучших результатов.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Делегирование задач подчинённым позволяет руководителю освободить время для решения стратегических вопросов, что повышает общую эффективность команды. Регулярно анализируйте, какие задачи и полномочия можно делегировать подчиненным для их развития. Обсуждайте с подчиненными, какие задачи и полномочия они могут взять на себя для развития своих навыков.
- Для успешного делегирования важно не только решение поставленных задач, но и появление большей самостоятельности у сотрудников. Старайтесь не вмешиваться в их работу излишне, страхуя только от критичных ошибок и последствий. Проявление доверия к подчиненным повысит их мотивацию и вовлеченность в работу.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2 ОБЪЯСНЯЕТ ПОДЧИНЕННЫМ ЦЕННОСТЬ РЕЗУЛЬТАТА ИХ РАБОТЫ И ЕГО СВЯЗЬ С ЦЕЛЯМИ КОМПАНИИ

Начать освоение компетенции

- Осознание значимости работы подчиненными увеличивает их заинтересованность, что положительно влияет на их результативность. Для этого проводите встречи с командой, на которых разъясняйте цели и задачи команды, а также вклад каждого сотрудника в их достижение.
- Поддерживайте постоянный обмен информацией с подчиненными. Важно регулярно обсуждать их прогресс и результаты работы. Это поможет им лучше понять свою роль в достижении целей компании и оценить ценность своего вклада.
- Поощряйте подчиненных делиться своим видением и пониманием того, как их работа вписывается в общую картину. Это поможет им лучше осознать ценность своего вклада.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Понимание ценности работы подчиненных повышает их вовлеченность, что позитивно влияет на их продуктивность. При объяснении ценности результатов работы подчиненным старайтесь быть ясными и конкретными. Используйте примеры и конкретные цифры, чтобы продемонстрировать, как их работа влияет на достижение целей компании.
- Объясните, как результаты работы подчиненных влияют на успех компании в целом. Подчеркните, как их усилия помогают достигать поставленных целей и как это отражается на общем успехе бизнеса.
- Дайте подчиненным понять, как их работа напрямую связана с целями и стратегией компании. Расскажите, как достижение личных целей каждого сотрудника способствует общему успеху организации.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

ДАЁТ ПОДЧИНЁННЫМ КОНСТРУКТИВНУЮ И СВОЕВРЕМЕННУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Начать освоение компетенции

- Предоставление обратной связи — это не только указание на ошибки, совершенные подчиненными, но и инструмент для их развития и роста. Предоставляйте обратную связь своевременно, как можно ближе ко времени события. Это поможет сотрудникам быстрее учиться на ошибках и применять полученные знания в будущих задачах.
- Важно фокусироваться на навыках сотрудника, которые наиболее важны для его развития. При предоставлении обратной связи делайте акцент именно на них, чтобы помочь ему развивать сильные стороны и компенсировать слабые.
- Концентрируйтесь на поведении, а не на личности. Обратите внимание на конкретные действия, которые можно улучшить, чтобы обратная связь была конструктивной и полезной.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Предоставление конструктивной обратной связи — это не только выявление ошибок, но и возможность для развития подчиненных. Планируйте регулярные встречи, чтобы своевременно корректировать работу подчиненных.
- Анализируйте качество предоставленной обратной связи. В этом помогут вопросы: «Была ли обратная связь конкретной и основанной на фактах? Удалось ли избежать критики и фокусироваться на поведении и действиях? Была ли обратная связь актуальной для подчиненного?».
- Стилль подачи обратной связи не во всех аспектах может быть эффективным. В такой ситуации важно проявить честность, чтобы признать ошибку и изменить подход. Так вы сможете сделать обратную связь более полезной для других.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Брайан Трейси.
Делегирование и управление.



Александр Фридман.
Делегирование: результат руками сотрудников.
Технология регулярного менеджмента.



Мария Урбан.
Успех чужими руками.
Эффективное делегирование полномочий.

Geek Brains. Эффективное делегирование, Инструкция по применению.

Смотреть курс

Интерактивные видео. Делегирование.

Смотреть курс



НАСТАВНИЧЕСТВО

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.



БЕРЁТ НА СЕБЯ РОЛЬ НАСТАВНИКА И КОУЧА ДЛЯ СВОИХ ПОДЧИНЁННЫХ

Начать освоение компетенции

Наставничество помогает сотрудникам заменить неэффективные подходы к работе на более результативные. Для этого проводите личные встречи с каждым подчиненным раз в месяц или квартал. На встречах обсуждайте:

- Что у него получается хорошо
- Над чем ему нужно поработать для выполнения его работы
- Как он может продвинуться по карьере
- Что ему нужно для развития
- Рассказывайте сотрудникам о похожих ситуациях из вашего опыта, что помогало, а что мешало в той ситуации. Обмен опытом поможет им выбирать наиболее подходящие стратегии для достижения своих целей.

Освоить компетенцию в совершенстве

Наставничество позволяет сотруднику заменить неэффективные стратегии работы на более эффективные. Чтобы это сделать, выстраивайте встречи по наставничеству по методологии GROW:

- Задавайте сотруднику открытые вопросы, которые не предполагают однозначного ответа, а стимулируют рассуждение, рефлекссию и диалог.
- G/Цель — Чего требуется достичь?
- R/Реальность — Что уже есть для достижения цели? (знания, навыки и так далее).
- O/Возможности — Какие варианты/Возможные пути достижения цели?
- W/Действия — Что конкретно нужно делать для достижения цели?
- Использование этого инструмента поможет применить стратегии работы, которые приведут к более высоким результатам для других.

НАСТАВНИЧЕСТВО

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2 БЕРЁТ НА СЕБЯ АДАПТАЦИЮ И ОБУЧЕНИЕ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Начать освоение компетенции

- Взятие на себя ответственности за адаптацию и обучение новых сотрудников помогает развивать навыки руководства и управления персоналом. В первый рабочий день представьте нового сотрудника коллегам, расскажите о его обязанностях и роли в команде.
- В течение первых дней предоставьте сотруднику необходимую информацию о компании, структуре организации, внутренних процессах и правилах.
- Организуйте обучение и поддержку новому сотруднику в период испытательного срока, сопровождайте его на встречах и важных событиях.
- Обсудите с сотрудником его план адаптации на период испытательного срока, согласуйте основные задачи, которые ему рекомендуется выполнить для погружения в процессы компании.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Помощь новому сотруднику в понимании процессов, процедур и стандартов работы может значительно сократить время, необходимое для его полной интеграции в коллектив. Запрашивайте обратную связь у новых сотрудников, чтобы улучшать программу адаптации. Выявляйте области для развития программы введения в должность, вносите корректировки
- Проявляйте гибкость к различным стилям обучения: Учитывайте, что разные люди учатся по-разному. Будьте гибкими в методах обучения и адаптации, чтобы соответствовать потребностям разных новых сотрудников
- Запланируйте регулярные встречи с новым сотрудником, выявляйте его потребности и проблемы, оказывайте поддержку и помощь в их решении.

НАСТАВНИЧЕСТВО

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

ВЫЯВЛЯЕТ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ЗОНЫ РАЗВИТИЯ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ

Начать освоение компетенции

- Зная сильные стороны и зоны развития своих подчиненных, вы можете распределить задачи таким образом, чтобы максимально использовать их потенциал. Обращайте внимание на то, как ваши сотрудники взаимодействуют с коллегами, решают задачи, справляются со стрессом. Это поможет выявить их сильные стороны и зоны для развития.
- Посмотрите, с каким кругом задач лучше справляется каждый из ваших сотрудников, а в каком, наоборот, чаще требуется помощь других. Попробуйте сформулировать, почему это происходит — какие качества помогают им справляться или выступают барьером. Обсудите свои гипотезы с сотрудниками, чтобы вместе прийти к более точному пониманию их сильных сторон и зон развития.

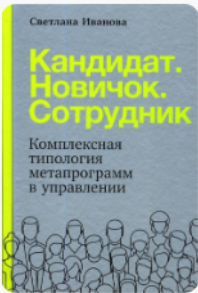
Освоить компетенцию в совершенстве

- Сотрудники, которые знают свои сильные стороны и имеют четкий план развития, обычно работают более продуктивно и достигают лучших результатов. Предлагайте сотрудникам участие в различных проектах и задачах. Разнообразие работ позволит сотрудникам проявить себя в разных ролях и ситуациях, что поможет лучше понять их потенциал.
- Начните вести «картотеку» сильных и слабых сторон каждого подчиненного. Фиксировать наблюдения, примеры поведения, достижения и зоны для развития. Это даст целостную картину по каждому сотруднику.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Джек Митчелл.
Обнимите своих сотрудников.
Прививка от жёсткого менеджмента.



Светлана Иванова.
Кандидат, новичок, сотрудник.



Беверли Кей, Шерон Джордан-Эванс.
Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников.

РСВ:
Я — наставник.

[Смотреть курс](#)

Нетология:
Наставничество.

[Смотреть курс](#)

GeekBrains:
Стартовое обучение наставников.

[Смотреть курс](#)



РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

1

ВЫЯВЛЯЕТ ПОТРЕБНОСТИ ПОДЧИНЕННЫХ В РАЗВИТИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ И НАВЫКОВ

Начать освоение компетенции

- Когда руководители обсуждают с подчиненными их потребности в развитии, это может повысить мотивацию сотрудников, так как они видят, что их мнение учитывается и что компания готова инвестировать в их развитие. Обдумайте, что сотрудник делает успешно и что ему полезно изменить в работе, чтобы достигать лучшего результата.
- Обдумайте, какие цели стоят перед сотрудником. Какие из них являются новыми или могут вызывать сложности? Что сотруднику полезно развивать, чтобы он достиг этих целей? Обсуждение потребностей в развитии помогает направить усилия сотрудников на те области, где они могут достичь наибольшего успеха.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Когда руководители понимают, какие навыки и знания необходимы их подчиненным для выполнения своих задач, они могут помочь им развить эти навыки, что приводит к повышению производительности и эффективности работы. Помогайте подчиненным выявлять зоны их развития в долгосрочной перспективе в разрезе современных трендов и стратегических целей компании.
- Задавайте вопросы о том, какие зоны развития видит сотрудник перед собой, какие тренды и изменения в своей профессиональной области видит сотрудник, какие зоны развития определяет для себя с учетом их.

РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

2 ОБСУЖДАЕТ С ПОДЧИНЕННЫМИ ПЛАНЫ ИХ РАЗВИТИЯ И КАРЬЕРНОГО РОСТА

Начать освоение компетенции

- Когда подчиненные видят, что их руководитель интересуется их развитием и карьерным ростом, это мотивирует их стремиться к достижению высоких результатов. Выделяйте специальное время для обсуждения с каждым из подчиненных их планов развития и карьерного роста.
- Помогайте выбрать приоритеты развития, важные для результатов работы. На основе этого совместно формулируйте четкие цели развития на период (полгода, год)
- Совместно с подчиненными обсуждайте шаги, необходимые для достижения поставленных целей. Задавайте вопрос: «Что тебе нужно делать по-новому, чему нужно научиться, чтобы достичь целей, которые мы обсудили?».

Освоить компетенцию в совершенстве

- Обсуждение планов развития помогает подчиненным понять, какие навыки и знания им необходимо приобрести, чтобы стать более продуктивными и эффективными в своей работе. Проясняйте, какие карьерные и профессиональные цели сотрудники ставят перед собой, уточняйте, что их мотивирует.
- Обсуждайте с сотрудником и помогайте ему понять, как он хочет развивать свою карьеру глобально и какие шаги планирует, чтобы к этому прийти. Когда подчиненные видят, что их руководитель заинтересован в их развитии и карьерном росте, это повышает их лояльность к компании и уменьшает вероятность ухода к конкурентам.

РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ

Компетенция состоит из индикаторов — поведения, в котором проявляется освоение компетенции. Ниже вы увидите рекомендации по каждому индикатору компетенции. Рекомендации даны в двух версиях: если вы только начинаете свой путь или хотите освоить компетенцию в совершенстве. В конце приведены наиболее полезные книги и онлайн-ресурсы, которые поддержат ваше развитие.

3

ДАЕТ ПОДЧИНЁННЫМ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ И НАВЫКОВ

Начать освоение компетенции

- Когда руководители дают рекомендации по развитию, это помогает подчиненным улучшить свои навыки и знания, что приводит к повышению производительности и эффективности работы. Для развития сотрудников подбирайте развивающие действия в трех основных направлениях — развитие на рабочем месте, обучение на опыте других, формальное обучение.
- В своих рекомендациях стремитесь к следующему соотношению: 70% — развитие на рабочем месте, 20% — изучение опыта других и 10% — формальное обучение. Это поможет обеспечить баланс между практическим и теоретическим обучением, что в свою очередь способствует более эффективному и всестороннему развитию сотрудников.

Освоить компетенцию в совершенстве

- Когда руководители дают рекомендации по развитию, это может повысить мотивацию сотрудников, так как они видят, что их мнение учитывается и что компания готова инвестировать в их развитие. Помогайте сотрудникам составлять индивидуальный план развития, включающий в себя описание приоритетов и конкретных действий по развитию (70% — обучение на рабочем месте, 20% — обучение с помощью других, 10% — формальное обучение).
- Давайте рекомендации по тем зонам развития, которые являются важными для перехода на новый профессиональный уровень.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КНИГИ И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ



Беве́рли Кей, Джу́лия Джу́лиони.
Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие сотрудников на практике.



Тим Рассел.
Навыки эффективной обратной связи.



Роман Матвеев.
Наставничество. Метод Петра Кузнецова.



Джон Максвелл.
Наставничество 101.

Распределенные команды:
теории и практики

[Смотреть курс](#)

PMCLUB:
Подбор и развитие команды

[Смотреть курс](#)

