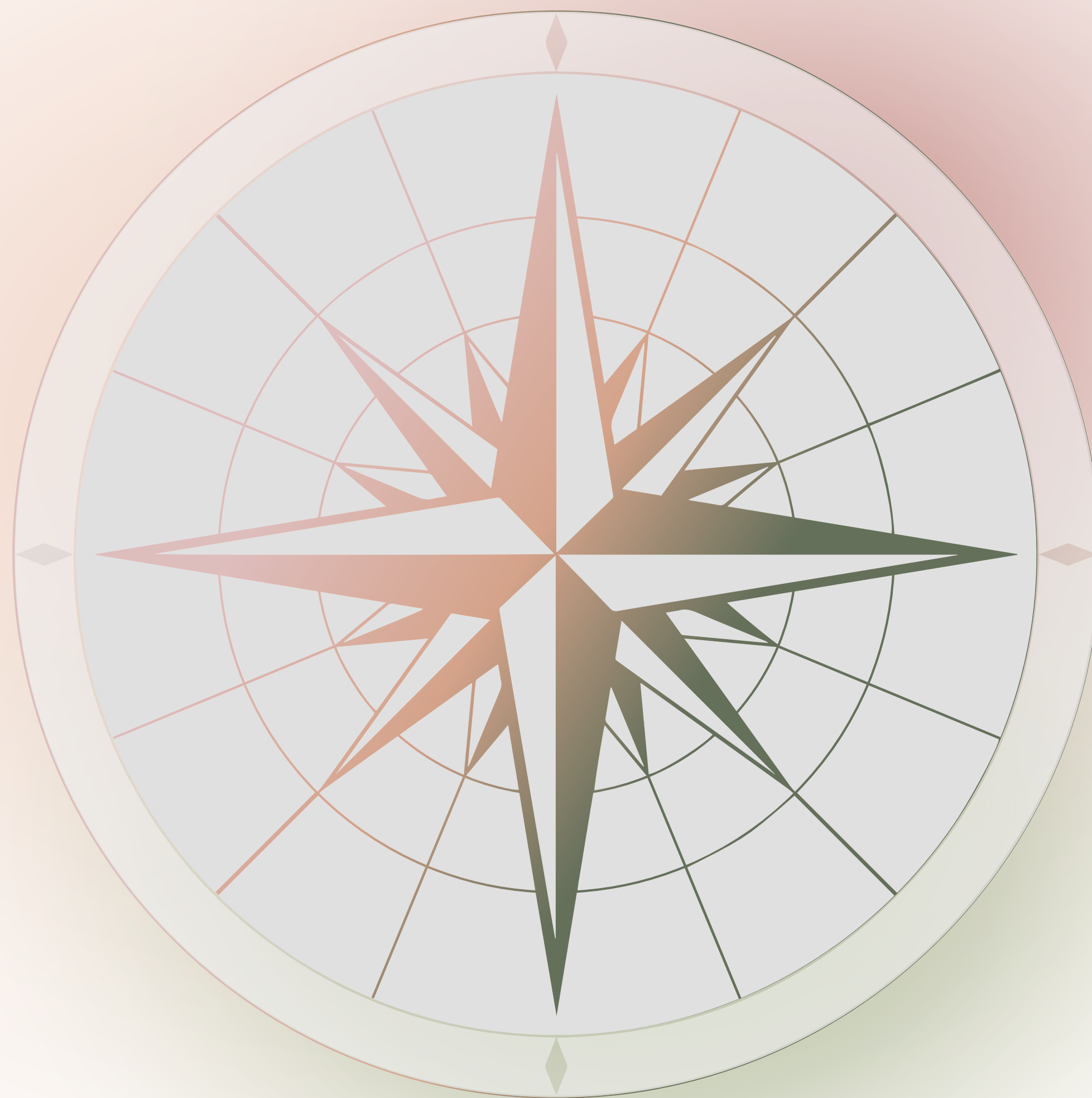




КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРАВИТЕЛЬСТВА
НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

НАВИГАТОР РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ



СХЕМА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИИ

1 ИЗУЧЕНИЕ
РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ

2 ОБСУЖДЕНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ
С РУКОВОДИТЕЛЕМ КОМПЕТЕНЦИИ
ДЛЯ РАЗВИТИЯ

3 СОСТАВЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО
ПЛАНА РАЗВИТИЯ

ИЗУЧЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ

70%

РАЗВИТИЕ
НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

- Определение и закрепление новых профессиональных и личностных инструментов
- Участие в проектах

20%

РАЗВИТИЕ
С ПОМОЩЬЮ ДРУГИХ

- Запрос и получение обратной связи от руководителя и коллег
- Рабочее взаимодействие с коллегой, у которого ярко выражена выбранная компетенция

10%

ОБУЧЕНИЕ

Программы обучения, вебинары, интерактивные курсы, книги, статьи, интернет-сообщества с профильным контентом

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ

70% РАЗВИТИЕ
НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ
И САМОРЕФЛЕКСИЯ

- Определите ключевую задачу, стоящую перед организацией / подразделением. Скорректируйте образ конечного результата так, чтобы он стал более амбициозным. Проработайте план по достижению нового целевого значения и реализуйте его
- Используйте инструменты планирования (например, диаграммы Ганта, чек-листы), чтобы визуализировать задачи и контролировать их выполнение
- Всегда выполняйте 10% задания непосредственно после его получения, таким образом вам проще будет оценить, сколько времени уйдет у Вас на его завершение
- Внедряйте практики регулярного отдыха и восстановления, чтобы избежать выгорания и поддерживать высокую производительность
- Устанавливайте четкие и измеримые цели с конкретными сроками выполнения. Этот метод поможет оставаться нацеленным на результат и избегать отвлечений
- Регулярно анализируйте свои ошибки и неудачи для формирования выводов и их последующего применения в работе
- Разбивайте большие задачи на мелкие и конкретные шаги, чтобы легче было отслеживать прогресс и управлять временем и необходимыми ресурсами на каждом этапе
- Воспользуйтесь любой моделью грамотной постановки задач (например, SMART), которая будет способствовать более зрелой и осознанной формулировке целей
- Регулярно проводите встречи с командой для обсуждения текущих задач и прогресса, чтобы своевременно выявлять и устранять сложности

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ

20%

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОЛЛЕГАМИ,
РУКОВОДИТЕЛЯМИ
И НАСТАВНИКАМИ



Регулярно оценивайте свою работу и запрашивайте обратную связь у руководителя



Выберите человека, который является для вас образцом в достижении результата – попросите его/ее рассказать о своих секретах успеха



Существует доказавший свою эффективность набор способов для достижения результатов – TQM, ISO, Six Sigma. Ознакомьтесь с ними и расскажите команде

10%

ВНЕШНЕЕ ОБУЧЕНИЕ, ТРЕНИНГИ,
СЕМИНАРЫ И ЛИТЕРАТУРА

ПОСЕЩАЙТЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ, ПОСВЯЩЕННЫЕ СЛЕДУЮЩИМ ТЕМАМ:



Управление результатом, механизмы целеполагания; постановка целей по SMART; управлении персоналом; мотивация достижения



Проактивность и самоорганизация: формирование полезных привычек; методы повышения личной эффективности; тайм-менеджмент и гибкое управление временем



Стрессоустойчивость и уверенное лидерство: осознанная саморегуляция в условиях VUCA/BANI-мире; управление в период неопределенности, антихрупкость



ОНЛАЙН - КУРС РСВ

«СЕКРЕТЫ ЛИЧНОЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ»



ОНЛАЙН - КУРС КУПНО

«ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ»

ЛИТЕРАТУРА, ПОСВЯЩЕННАЯ ВОПРОСАМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ:

- Брайан Моран, Майкл Ленингтон «12 недель в году»
- Дэвид Льюис «Управление стрессом. Как найти дополнительные 10 часов в неделю»
- Джозеф Гренни, Керри Паттерсон «Серьёзный разговор об ответственности»
- Крис Бейли «Мой продуктивный год»
- Бернард Рос «Привычка достигать»
- Атул Гаванде «Чек-лист: Система предотвращения ошибок»
- Виктор Франкл «Человек в поисках смысла»

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

70% РАЗВИТИЕ
НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ
И САМОРЕФЛЕКСИЯ

- Отслеживайте проблемы и потребности граждан (сотрудников, коллег как внутренних клиентов) и используйте эту информацию для реализации процессов непрерывного улучшения
- Всегда учитывайте интересы и потребности граждан. В процессе принятия решений, рассмотрения инициатив и стратегического планирования учитывайте, как действия Вашей команды скажутся на конечном «получателе» итогов Вашей работы
- Исследуйте потребности и ожидания граждан. Иницируйте исследование мнения населения. Собирайте обратную связь от коллег, близких и знакомых, граждан, которые сталкиваются с результатами Вашей работы. Проявляйте искреннюю заинтересованность
- Учитесь понимать обстоятельства и мотивы других людей, будьте способны «читать между строк», улавливая те смыслы, которые не озвучиваются напрямую
- Выносите на обсуждение сложные этические вопросы, которые касаются как прошлых, так и будущих решений. Обсуждайте не только логичные, рациональные и финансовые доводы, но и этические аспекты, потребности, интересы и права граждан. Совместно создавайте правила, рекомендации и принципы действий в сложных ситуациях. Зафиксируйте эти принципы и внедряйте их в свою работу и работу вашей команды
- Старайтесь не переубедить собеседника в чем-то, а задавайте больше вопросов. Ваша цель - наилучшим образом понять ситуацию для повышения эффективности Вашей работы
- Принимайте личное участие в социальных и волонтерских мероприятиях, показывая пример своим коллегам. Обсуждайте важность этих мероприятий, их возможность влиять на непосредственных участников и общество в целом

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

20%

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОЛЛЕГАМИ,
РУКОВОДИТЕЛЯМИ
И НАСТАВНИКАМИ



Организируйте прохождение опроса удовлетворенности внешних и внутренних клиентов.
Доведите результаты до всех заинтересованных лиц



Регулярно уделяйте время для встреч с гражданами и другими категориями внешних клиентов



Изучите лучшие практики управления клиентским опытом. Выделите ТОП-5 действий, которые Вам необходимо реализовать в ближайшее время

10%

ВНЕШНЕЕ ОБУЧЕНИЕ, ТРЕНИНГИ,
СЕМИНАРЫ И ЛИТЕРАТУРА

ПОСЕЩАЙТЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ, ПОСВЯЩЕННЫЕ СЛЕДУЮЩИМ ТЕМАМ:



Клиентоцентричность: методы исследования общественного мнения и сбора обратной связи; маркетинг и формирование общественного мнения; управление коммуникацией с большими социальными группами; потребности клиентов и граждан как ориентир в принятии решений



Эмоциональный интеллект; навыки определения и работы с эмоциями собеседника; эмоциональная осознанность и саморегуляция; как реагировать на эмоциональные реакции подчиненных и учитывать потребности и состояние в переговорах



Этика и социальная ответственность: прикладная этика; навыки выявления последствий управленческих решений с учетом их социальной значимости и влияния на различные социальные группы



ЗАПИСЬ ВЫСТУПЛЕНИЯ РСВ

«КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ. ДОЛЖНА ЛИ ГОССЛУЖБА БЫТЬ ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА КЛИЕНТА?»



ЗАПИСЬ ВЫСТУПЛЕНИЯ РСВ

«КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ»

ЛИТЕРАТУРА, ПОСВЯЩЕННАЯ ВОПРОСАМ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ:

- Дэниел Гоулман «Эмоциональный интеллект»
- Джон Хеннесси «Принципы лидера. Уроки моей жизни»
- Джамиль Заки «Сила доброты. Как с помощью эмпатии менять мир к лучшему»
- Максим Недякин «Искренний сервис»
- Тит Нат Хан «Жить в мире. Искусство общения и взаимодействия»
- Джон Миллер «5 принципов проактивного мышления»
- Хелен Рисс «Эффект эмпатии. 7 ключей к сверхъестественной проницательности»

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ КОММУНИКАЦИЯ И ВЛИЯНИЕ

70% РАЗВИТИЕ
НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ
И САМОРЕФЛЕКСИЯ

Уделяйте внимание построению отношений с людьми, в общении с которыми есть дискомфорт. Проанализируйте, что именно его вызывает? Чему у этого человека можно поучиться?

Проводите предварительную подготовку перед переговорами: продумывайте, какие моменты могут вызывать сомнения и вопросы у противоположной стороны, готовьте по ним развернутые комментарии, документы в поддержку своей позиции

Наблюдайте за своими эмоциями и эмоциями других. Проявляйте эмпатию по отношению к себе и другим людям

Используйте правильно первые 3-5 минут разговора. Идите на контакт, слушайте, понимайте, создавайте безопасную атмосферу. Открытые к общению люди получают первыми информацию и способны убедить других сделать больше

Практикуйте активное слушание. Это включает в себя полное внимание к собеседнику, контакт глаз, кивки, задавание уточняющих вопросов и эмпатическое понимание его точки зрения

В ситуации конфликта: старайтесь сосредоточиться на вопросах, представляющих интерес для обеих сторон. Находите решения, выигрышные для обеих сторон, уступайте в малом

В ситуации конфликта: дайте противоположной стороне излить свое неудовлетворение, выпустить пар, не проявляйте никакой реакции. Слушайте, кивайте, задавайте уточняющие вопросы. Если противоположная сторона занимает жесткую позицию, не отвергайте ее. Осведомитесь о причинах, какова теоретическая база аргументации

Старайтесь видеть разницу между проблемой и человеком. Говорите о проблеме, а не об ошибках или недостатках собеседника

Развивайте навыки влияния и убеждения. Заранее готовьте основу своей аргументации. Используйте разные по своей природе аргументы. Опирайтесь на логику, убедительную статистику и не забывайте, что эмоции сильно влияют на процесс принятия решений. Страх упустить выгоду, трепет перед авторитетным мнением и т.д. помогут Вам быть убедительнее

Определите особенности аудитории и их приоритеты. Учитывайте подкованность человека в обсуждаемом вопросе и его заинтересованность

Практикуйтесь, чтобы транслировать уверенность и убедительность. Проводите презентации и встречи, где Вы должны заручиться поддержкой коллег или руководства. Ставьте перед собой конкретные цели: что должен будут сделать, какое решение принять после Вашего выступления. Не забывайте, что излишняя напористость и давление могут отпугнуть человека

Разные люди требуют разных стилей общения. Для того чтобы это понять, старайтесь увидеть, какие ценности стоят за словами людей, отмечайте, что вызывает у них сильные эмоции. Корректируя свой стиль общения, ищите подход к каждому собеседнику

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ КОММУНИКАЦИЯ И ВЛИЯНИЕ

20%

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОЛЛЕГАМИ,
РУКОВОДИТЕЛЯМИ
И НАСТАВНИКАМИ



Найдите в своем окружении человека с навыками межличностного взаимодействия лучше, чем у Вас. Понаблюдайте за тем, что он/она делает, и сравните с тем, что обычно делаете Вы



Попросите обратную связь у коллег или друзей о Ваших сильных и слабых сторонах в общении



Развивайте навык активного слушания, попробуйте слушать и говорить в пропорции 70/30. Уточняйте непонятную информацию, используйте открытые вопросы

10%

ВНЕШНЕЕ ОБУЧЕНИЕ, ТРЕНИНГИ,
СЕМИНАРЫ И ЛИТЕРАТУРА

ПОСЕЩАЙТЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ, ПОСВЯЩЕННЫЕ СЛЕДУЮЩИМ ТЕМАМ:



Эффективная коммуникация: базовые коммуникативные умения; структура коммуникации и барьеры общения; факторы повышения эффективности обратной связи; когнитивные искажения в восприятии собеседника; навыки построения ясной и понятной коммуникации



Переговоры и конфликты: навыки ведения переговоров и разрешения конфликтов; подготовка к переговорам и достижение взаимовыгодных результатов



Убеждающая коммуникация: техники построения аргументов; психология влияния; техники противостояния манипуляциям; когнитивные искажения и уловки в общении; психологические особенности аудитории и факторы, влияющие на убедительность сообщения и восприимчивость слушателей

ЛИТЕРАТУРА, ПОСВЯЩЕННАЯ ВОПРОСАМ ПСИХОЛОГИИ КОММУНИКАЦИЙ:

- Роберт Болтон «Навыки людей: Как отстаивать своё мнение, выслушивать других и решать конфликты»
- Игорь Рызов «Кремлёвская школа переговоров»
- Ванесса ван Эдвардс «Наука общения»

- Марк Гоулстон «Я слышу вас насквозь»
- Стюарт Левин «Разрешение конфликтов. От конфликта к сотрудничеству»
- Ларри Кинг «Как разговаривать с кем угодно, когда угодно, где угодно»
- Гэвин Кеннеди «Переговоры»



ОНЛАЙН - КУРС РСВ

«КОММУНИКАТИВНАЯ
ГРАМОТНОСТЬ»



ОНЛАЙН-КУРС НА ПЛАТФОРМЕ
«ОТКРЫТОЕ ОБРАЗОВАНИЕ»

«ПСИХОЛОГИЯ КОММУНИКАЦИЙ»

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ РАБОТА В КОМАНДЕ

70% РАЗВИТИЕ
НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ
И САМОРЕФЛЕКСИЯ

- Сформулируйте главные смыслы, общие ценности Вашей команды, традиции существующие и желаемые. Поддерживайте их проявления
- Организуйте регулярные мероприятия, где сотрудники могут делиться своими знаниями и опытом. Поощряйте коллег обмениваться успешными практиками и кейсами в ходе регулярных встреч и обсуждений
- Интересуйтесь жизнью своей команды. Узнайте о каждом вещи, не связанных с работой – об их интересах, хобби или детях. В жизни все взаимосвязано. Продуктивность на рабочем месте, раскрываются при понимании человека за пределами его работы
- Иницируйте мероприятия, способствующие расширению организационного и личного кругозора и повышению вовлеченности сотрудников в процессе взаимодействия
- Проявляйте открытость в отношении собственных ошибок. Это позволит и Вам, и подчиненным легче делиться своим опытом и быстрее находить лучший выход из ситуации
- Будьте справедливы, но проявляйте индивидуальный подход. Все люди – разные. У всех разные потребности. Норма, правила и цели у команды едины, но каждый стремится к этим целям по своим причинам, способностям и жизненными обстоятельствам
- В команде равных по должности регулярно отмечайте успехи и достижения коллег, участвуйте в обсуждении общих вопросов, даже если напрямую они не связаны с Вашим функционалом, предлагайте помощь в выполнении сложной задачи
- Поощряйте высказывание разных точек зрения и идей, даже если Вы не согласны с этими взглядами. Благодарите за то, что человек высказал свою точку зрения, записывайте эти новые идеи предложения
- Собирайте сбалансированную команду. Наиболее эффективные команды состоят из людей с разными склонностями, знаниями, опытом, сильными и слабыми сторонами. Учитывайте долгосрочные стратегические цели, основные функции команды и особенности уже имеющих сотрудников
- Вовлекайте всех участников команды в процесс планирования и распределения задач. Так коллеги станут соавторами разрабатываемого плана. Это повысит включенность и чувство ответственности каждого сотрудника за результат
- Делитесь информацией с подчиненными. Поделитесь своим мнением и спросите совета своих подчиненных. Расскажите как Вы приходите к решениям. Объясните свои намерения, резоны и логику мышления. Если Вы сразу начинаете с изложения сложного поручения, это вызовет у людей отторжение

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ РАБОТА В КОМАНДЕ

20%

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОЛЛЕГАМИ,
РУКОВОДИТЕЛЯМИ
И НАСТАВНИКАМИ



Попросите у других руководителей разрешения поприсутствовать на их командных совещаниях в качестве наблюдателя. Обратите внимание на то, что они делают по-другому, и чему вы могли бы у них поучиться



Попросите коллегу, которому доверяете, или своего ментора поприсутствовать на одном из ваших собраний команды и дать вам обратную связь о том, что можно улучшить



Проведите неформальную встречу со своими людьми, чтобы обсудить, что они думают о своей командной работе, что самое важное для успеха команды, и что они могли бы сделать, чтобы лучше работать вместе

10%

ВНЕШНЕЕ ОБУЧЕНИЕ, ТРЕНИНГИ,
СЕМИНАРЫ И ЛИТЕРАТУРА

ПОСЕЩАЙТЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ, ПОСВЯЩЕННЫЕ СЛЕДУЮЩИМ ТЕМАМ:



Создание эффективной команды: этапы формирования команды и управление ими; функциональная роль и психологические роли в команде; методы и техники создания доверительной атмосферы в команде



Управление групповой дискуссией: организация и использование мозгового штурма на рабочем месте; фасилитация и модерация команды для эффективного достижения результатов; навыки проведения стратегической сессии для руководителей



Эффективная командная работа: различие между группой и командой; эффективность и продуктивность командной работы; командный «дух» и синхронизация работы всех сотрудников; вовлеченность членов команды

ЛИТЕРАТУРА, ПОСВЯЩЕННАЯ ФОРМИРОВАНИЮ АТМОСФЕРЫ СОТРУДНИЧЕСТВА В КОМАНДЕ

- Патрик Ленсиони «5 пороков команды»
- Филипс Алексис, Санда Филлип «Потенциал команды. Как добиться максимальной эффективности командной работы»
- Адам Кахане «В команде с врагом»
- Эми Эдмондсон «Взаимодействие в команде»
- Маршалл Розенберг «Ненасильственное общение. Язык Жизни»
- Алекс Остервальдер, Стефано Мастроджакомо «Инструменты командной работы. Пять способов сплотить команду, выстроить доверительные отношения и добиться высоких результатов»
- Дэвид Шервин, Мэри Шервин «Как создать настоящую команду. Алгоритмы, повышающие эффективность совместной работы»



ОНЛАЙН - КУРС РСВ

«СОТРУДНИЧЕСТВО
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СРЕДЕ»



ЗАПИСЬ ВЫСТУПЛЕНИЯ
УНИВЕРСИТЕТ ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

«АКСИОМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ
КОМАНДЫ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ»

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

70% РАЗВИТИЕ
НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ
И САМОРЕФЛЕКСИЯ

Подумайте, какие изменения Вы могли бы внедрить на своем рабочем месте. Сформулируйте предложение и обеспечьте его реализацию в соответствии с 8 шагами внедрения изменений Джона Коттера

Анализируйте опыт коллег, в том числе в других регионах. Отследите путь внедрения изменений от идеи и дизайна до тестирования и запуска. Поделитесь успешными историями со своей командой

Ищите и подготавливайте «агентов изменений» среди своих подчиненных, коллег, сотрудников смежных подразделений

Стимулируйте себя и других подвергать сомнению эффективность существующих подходов и процессов. Чаще задавайте вопросы: «Почему это должно быть сделано именно так?» и «Почему бы и нет?», когда кто-то утверждает, что все должно быть сделано привычным образом, либо говорит, что что-то сделать невозможно

При обсуждении проблем и выработки решений используйте различные методы, стимулирующие способность мыслить комплексно и инновационно. Например, метод Делфи, мозговой штурм, синектика, метод экспертных оценок, построение дерева целей, сценарное планирование, SWOT-анализ, методы сравнения альтернатив и др.

Поощряйте участие Ваших сотрудников в кросс-функциональных проектах и ротационных программах. Стимулируйте создание междисциплинарных проектных команд, а также рабочих групп с целью обмена практиками решения межрегиональных и межмуниципальных проблем и задач

Создайте систему вознаграждений для признания сотрудников, предлагающих жизнеспособные идеи. Организуйте конкурсы инновационных проектов, награды и поощрения для инноваторов, целевые инновационные гранты

Организируйте в своей команде обучение, направленное на развитие навыков внедрения изменений. Обучайте сотрудников наиболее эффективным стратегиям управления изменениями

Сформируйте команду «агентов изменений», т.е. людей, которые поддерживают Вас и пользуются авторитетом среди других сотрудников. Совместно с ними разрабатывайте стратегии влияния на отношения сотрудников к процессам трансформации

Изучайте лучшие практики коллег и других организаций, посещайте отраслевые конференции. Подумайте, какие из стратегий Вы можете использовать. Применяйте полученные знания и опыт в своей управленческой практике

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

20%

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОЛЛЕГАМИ,
РУКОВОДИТЕЛЯМИ
И НАСТАВНИКАМИ



Найдите человека, которому удалось/не удалось внедрить инновационное решение. Расспросите его/ее о факторах успеха или полученных уроках



Попросите обратную связь у коллег или друзей о ваших сильных и слабых сторонах в общении



Поговорите с отраслевыми экспертами и руководителями на более высоких позициях о том, какие перспективы, риски и тренды могут ждать Ваше направление в будущем

10%

ВНЕШНЕЕ ОБУЧЕНИЕ, ТРЕНИНГИ,
СЕМИНАРЫ И ЛИТЕРАТУРА

ПОСЕЩАЙТЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ, ПОСВЯЩЕННЫЕ СЛЕДУЮЩИМ ТЕМАМ:



Управление изменениями; коммуникация и взаимодействие с сотрудниками при внедрении изменений; управление сопротивлением к изменениям; оценка эффективности проводимых изменений; управление проектами по изменениям; анализ рисков и управление негативными последствиями изменений



Стимулирование и внедрение инноваций: техники поощрения креативности и развития инновационного мышления; стратегии управления инновациями в организации; культура инноваций в организации и способы ее развития; работа с инновационной командой и управление инновационными проектами



ВЕБИНАР СКОЛКОВО

«КАК ГОТОВИТЬ
КОМАНДУ К ИННОВАЦИЯМ»



ВЕБИНАР ВШЭ

«ЛИЧНЫЕ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ»

ЛИТЕРАТУРА, ПОСВЯЩЕННАЯ ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ:

- Майкл Ташмен, Чарльз О'Рэйлли «Победить с помощью инноваций. Практическое руководство по изменению и обновлению организации»
- Скотт Келлер, Колин Прайс «Больше, чем эффективность. Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке»
- Джон П. Коттер «Ускорение перемен»
- Эми Эдмондсон «Взаимодействие в команде. Как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний»
- Марина Шермет «Управление изменениями»
- Майкл Диттрих-Честейн «Изменения»
- Эдвард Де Боно «Шесть шляп мышления»

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ ВДОХНОВЛЯЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО

70% РАЗВИТИЕ
НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ
И САМОРЕФЛЕКСИЯ

- Развивайте навык осознанного выбора стилей управления в зависимости от контекста

- Совершенствуйте навыки в области проектного лидерства и управления персоналом проекта (например, через применение методологии PMBOK)

- Ищите конструктивные способы эффективные для вас борьбы со стрессом, чтобы избежать чрезмерно острого реагирования и негативного влияния на подчиненных. Составьте список действий, которые вы могли бы практиковать ежедневно

- Ищите способы проявить инициативу в отношении проблем, которые нужно устранить. Обращайте внимание на рабочие группы, которым нужна поддержка. Обсудите с ними возникшие проблемы и возможные решения. Предоставьте необходимые ресурсы

- Проявляйте обоснованную уверенность в достижении успеха. Анализируйте возможности и риски, как позитивные, так и негативные сценарии развития событий, дополняя этот анализ подбором конкретных действий и потенциальных решений. При этом старайтесь концентрировать внимание в коммуникации на целях, конкретных действиях и решениях

- Придавайте значимость задачам, которые поручаете сотрудникам. Давайте людям понять, что они занимаются важным делом. Благодарите и поощряйте их инициативность, готовность пробовать и реагировать на проблемы

- Сделайте достижения видимыми. Отмечайте успехи, введите систему наглядного оценивания работы. Создайте систему признания и поощрения достижений сотрудников

- Обеспечьте открытость и прозрачность в коммуникации. Делитесь информацией о состоянии дел в организации, текущих задачах и планах на будущее, а также решенных проблемах и предотвращенных кризисах

- Вовлекайте сотрудников в процесс принятия решений, касающихся их работы и подразделения в целом. Это усиливает чувство принадлежности и ответственности

- Внедряйте эффективные методы разрешения конфликтов. Обучите сотрудников навыкам медиации и конструктивного разрешения конфликтных ситуаций. В ситуациях напряженной коммуникации тщательно выбирайте свою роль в возникшей ситуации

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ ВДОХНОВЛЯЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО

20%

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОЛЛЕГАМИ,
РУКОВОДИТЕЛЯМИ
И НАСТАВНИКАМИ



Выберите значимую для Вас идею. Расскажите о ней сотрудникам, заинтересуйте их, вовлеките в реализацию



Возьмите за практику регулярно запрашивать обратную связь у своих подчиненных, коллег, руководителя по компетенциям, которые Вы развиваете



Найдите человека в своем окружении, который славится своими лидерскими качествами. Понаблюдайте за тем, как он управляет другими в сложных, кризисных ситуациях, и сравните с собственным стилем

10%

ВНЕШНЕЕ ОБУЧЕНИЕ, ТРЕНИНГИ,
СЕМИНАРЫ И ЛИТЕРАТУРА

ПОСЕЩАЙТЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ, ПОСВЯЩЕННЫЕ СЛЕДУЮЩИМ ТЕМАМ:



Мотивация персонала; диагностика мотивации и ценностей подчиненных; влияние личности руководителя и стилей управления на уровень мотивации персонала; практики материальной и нематериальной мотивации персонала



Навыки публичных выступлений: невербальное общение на сцене; психологическая подготовка к выступлению; ролевой репертуар оратора; навыки самопрезентации; инструменты взаимодействия с аудиторией и повышения ее вовлеченности; приемы и методы влияния и убеждения в процессе презентации; эффективное формулирование мыслей и правила информирования



ОНЛАЙН – КУРС РСВ

«ЛИДЕРСТВО: ОСНОВЫ»



ОНЛАЙН – КУРС РСВ

«ДАМИР НИГМАТЯНОВ.
СЕКРЕТЫ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ»

ЛИТЕРАТУРА, ПОСВЯЩЕННАЯ ВОПРОСАМ ЛИДЕРСТВА:

- Джон Адэр «Лидерство. Быстрые и эффективные способы стать лидером, за которым люди хотят следовать»
- Эрминия Ибарра «Действуй как лидер, думай как лидер»
- Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта»
- Кевин Мюррей «Харизма Лидера. Как мотивировать на успех свою команду»
- Кейт Феррацци «Никогда не управляйте в одиночку и другие правила современного лидерства»
- Артём Мушин-Македонский «Нарративное лидерство. Искусство вдохновлять и убеждать с помощью историй»
- Крис Андерсон «TED TALKS. Слова меняют мир: первое официальное руководство по публичным выступлениям»

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДЯЩИЕ НАВЫКИ

70% РАЗВИТИЕ
НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ
И САМОРЕФЛЕКСИЯ

- Выберите компетенцию, наиболее важную для успеха команды. Вручите приз тому, кто сделает самый большой прогресс в развитии этой компетенции за определенный период времени
- Регулярно уделяйте время формулированию целей и задач. Сфокусируйтесь на целях Вашей команды и на том, как они соотносятся со стратегическими приоритетами организации. Определите необходимые для реализации целей ресурсы. Выделите основные этапы и сроки реализации. Проанализируйте возможные риски и выберите способы их полного устранения или минимизации
- Корректируйте реализацию поставленных целей. Внедрите систему отчетности и обозначьте ключевые контрольные точки и ожидаемые результаты

- В конце каждого большого этапа и при завершении проекта проводите итоговую оценку достигнутых результатов и анализируйте отклонения
- Выстраивайте систему наставничества и развития сотрудников. Определите ключевые должности и потенциальных преемников. Обеспечьте этим сотрудникам возможности для обучения и развития
- Разработайте индивидуальные планы развития для каждого сотрудника, учитывая их способности, цели и потребности в обучении
- Обеспечьте регулярное предоставление конструктивной обратной связи. Организуйте регулярные встречи для обсуждения прогресса и оказания необходимой помощи и поддержки

- Оценивайте актуальные навыки и потенциал сотрудников. Проведите исследования сильных и слабых сторон. Затем определитесь с тем, какие компетенции необходимо сотруднику развить, чтобы двигаться дальше
- Уделяйте время четкому формулированию задач. Формулируя задачи, определяйте ожидания и критерии успеха. Предоставьте сотрудникам всю необходимую информацию для того, чтобы они понимали свои роли, ответственность и полномочия. Убедитесь, что они задали интересующие вопросы и правильно поняли ожидания от их работы
- Равномерно распределяйте нагрузку между сотрудниками и обеспечивайте каждого сотрудника равномерным количеством задач без частых периодов с экстремально высокой нагрузкой. Подумайте о том, какую систему отслеживания задач Вы можете внедрить, чтобы оперативно видеть, над чем сейчас работает сотрудник

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДЯЩИЕ НАВЫКИ

20%

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОЛЛЕГАМИ,
РУКОВОДИТЕЛЯМИ
И НАСТАВНИКАМИ



Выберите человека, который является для Вас образцом в развитии подчиненных – пригласите его на обед, попросите рассказать о своих секретах успеха



Возьмите за правило внутри команды делиться новыми знаниями на регулярных собраниях или в специальные 15-минутки. «Узнал что-то интересное - принеси в команду»



Выступайте в роли наставника для своих подчиненных. Организуйте их участие в регулярных обучающих мероприятиях (тренинги, курсы, стажировки, форумы)

10%

ВНЕШНЕЕ ОБУЧЕНИЕ, ТРЕНИНГИ,
СЕМИНАРЫ И ЛИТЕРАТУРА

ПОСЕЩАЙТЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ, ПОСВЯЩЕННЫЕ СЛЕДУЮЩИМ ТЕМАМ:



Наставничество и коучинговый подход в работе руководителя: особенности обучения и развития во взрослом возрасте и на различных должностях; адаптация нового сотрудника и обучения опытных, мотивация на обучение; выстраивание системы наставничества в организации; коучинговый подход в работе руководителя; навыки развивающей обратной связи



Эффективное планирование для руководителей: умение четко формулировать стратегические, тактические, оперативные цели, определять ключевые задачи, распределение ресурсов и установка сроков; умение делегировать задачи и полномочия, контролировать, критерии эффективности; расстановка приоритетов; выполнение задач

ЛИТЕРАТУРА, ПОСВЯЩЕННАЯ ВОПРОСАМ РАЗВИТИЮ НАВЫКОВ РУКОВОДИТЕЛЯ:

- Питер Брегман «Эмоциональная смелость»
- Дэвид Дотлих «11 врагов руководителя»
- Кэрл Дуэк «Гибкое сознание»
- Ицхак Адизес «Развитие лидеров»
- Джим Коллинз «От хорошего к великому»
- Дэйв Логан «Лидер и племя»
- Расмус Хугард, Жаклин Картер, Джеффри Лайкер «Мышление лидера»



ОНЛАЙН – КУРС КУПНО

«ИСКУССТВО ОБРАТНОЙ СВЯЗИ»



СЕРИЯ ВЕБИНАРОВ
УНИВЕРСИТЕТ ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

«РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКОЙ ЛИЧНОСТИ»

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

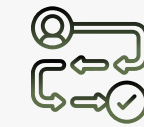
70% РАЗВИТИЕ
НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ
И САМОРЕФЛЕКСИЯ

- Развивайте масштабность мышления: рассматривайте деятельность организации (направления) через призму современных глобальных преобразований. Встраивайте стратегические цели в свою управленческую деятельность
- Оценивайте свои решения с точки зрения долгосрочной перспективы. Чаще задавайте себе вопрос, к чему данное решение приведет через 3-5-10 лет? Интересуйтесь, как видят развитие событий другие эксперты
- Интересуйтесь новыми исследованиями, технологиями, искусством и т.п. Выход за рамки привычной сферы деятельности и расширение общего кругозора способствуют развитию комплексного мышления и формированию способности мыслить широко и нестандартно
- Соотнесите текущие задачи со стратегическими целями. «Что из того, что мы делаем сейчас, на какую стратегическую цель региона работает?»
- Развивайте и применяйте различные техники для фасилитации процесса поиска вариантов решений в команде, а также анализа рисков и возможностей их митигации
- Проанализируйте предыдущую стратегию развития региона. Какое она нашла отражение в текущей реальности? Как повлияла на принятые решения, нововведения в регионе?
- Перед тем как начать процесс внедрения решения, рассмотрите (по возможности в сотрудничестве со специалистом, которому Вы доверяете) наилучший и наихудший сценарии
- Применяйте инструменты сбора и систематизации информации (например, SWOT-анализ, PEST – анализ, SNW – анализ, GAP – анализ, 5 сил Портера, принцип пирамиды Минто, матрицы Мак-Кинзи). В процессе работы с данными берите роль фасилитатора обсуждений. Вовлекайте экспертов и стейкхолдеров в процесс выявления закономерностей и тенденций
- Расширяйте свои знания и опыт. Интересуйтесь тем, как другие решают задачи, с которыми Вы сталкиваетесь. Расширяйте свою осведомленность о новых подходах и лучших практиках. Следите за развитием событий в своей профессиональной области
- Проверяйте планы, которые Вы разрабатываете на соответствие стратегическим целям ОИВ. Спросите себя: если эти стратегии или действия будут успешными, как они будут способствовать реализации целей? Каковы будут последствия, если что-то пойдет не по плану? Какие части плана являются наиболее уязвимыми?

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

20%

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОЛЛЕГАМИ, РУКОВОДИТЕЛЯМИ И НАСТАВНИКАМИ



Обучайтесь на опыте других, наблюдайте за тем, как другие руководители прогнозируют изменения и на какие стратегические приоритеты они ориентируются при принятии решений



Попросите развернутую обратную связь у руководителя по разработанным Вами планам, концепциям развития



Обсуждайте на регулярных совещаниях с командой стратегические приоритеты региона, отрасли, министерства/ведомства

10%

ВНЕШНЕЕ ОБУЧЕНИЕ, ТРЕНИНГИ, СЕМИНАРЫ И ЛИТЕРАТУРА

ПОСЕЩАЙТЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ, ПОСВЯЩЕННЫЕ СЛЕДУЮЩИМ ТЕМАМ:



Стратегическое мышление: инструменты стратегического анализа, стратегическое планирование, стратегическое мышление в управлении проектами



Критическое мышление: методы критического анализа, оценка угроз и возможностей



Принятие решений: анализ информации для принятия решений, создание и оценка альтернатив, финансовый анализ и управление рисками, визуализация данных для принятия решений, фасилитация командных обсуждений в процессе принятия решений

ЛИТЕРАТУРА, ПОСВЯЩЕННАЯ РАЗВИТИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ:

- Иван МакДермотт, Джозеф О'Коннор «Искусство системного мышления»
- Денис Шервуд «Видеть лес за деревьями»
- Марк Леви «Гениальность на заказ»
- Джо Лау «Введение в критическое мышление и теорию креативности»

- Том Чатфилд «Критическое мышление. Анализируй, сомневайся, формируй своё мнение»
- Джон О'Кифф «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей»
- Даниэль Каннеман «Думай медленно, решай быстро»



ЗАПИСЬ ЛЕКЦИИ ВШЭ
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ»



ЗАПИСЬ ЛЕКЦИИ ВШЭ
«ЛИЧНЫЕ СТРАТЕГИИ
В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ»