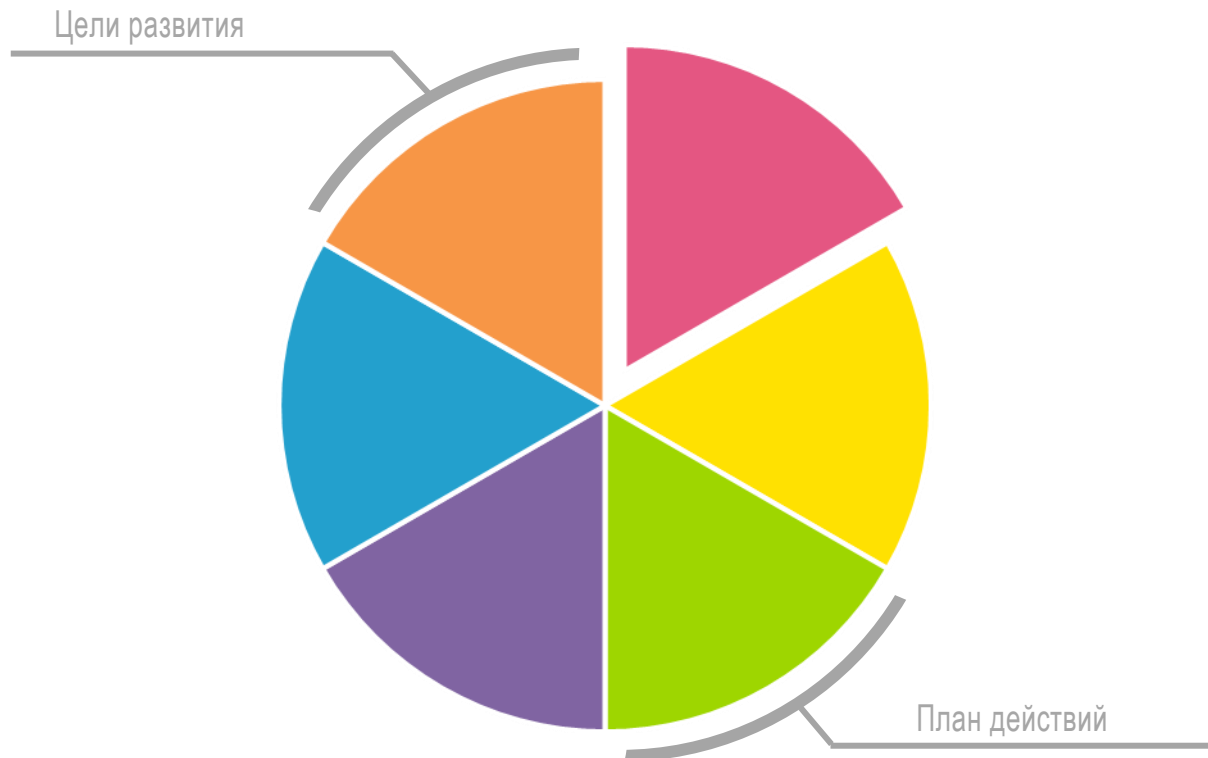


Управляйте ростом правильно

Том I



СБОРНИК

методов развития компетенций

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ

В данном документе содержится развернутая информация о способах развития деловых компетенций. Данные рекомендации по развитию компетенций полезно использовать при составлении Индивидуального плана развития (ИПР).

Структура документа:

- Все рекомендации разбиты на блоки по четырем управленческим уровням (в каждом уровне последовательно освещены все компетенции данного уровня).
- В отдельный блок выделены рекомендации по двум компетенциям, общим для всех четырех управленческих уровней.
- Внутри каждой компетенции рекомендации по развитию сгруппированы по пяти методам развития компетенций.

Описание методов развития компетенций

- Самообучение - анализ прошлого опыта, самостоятельный поиск более эффективных форм работы, чтение специальной литературы.
- Обратная связь - обсуждение с коллегами, подчиненными, руководителем своей работы с точки зрения данной компетенции.
- Обучение на опыте других - наблюдение за человеком, у которого данная компетенция развита высоко; совместное обсуждение с ним его опыта.
- Развивающие проекты, стажировки - участие в проекте или временное назначение на должность, требующие более высокого уровня развития данной компетенции.
- Развитие на рабочем месте - конкретные поручения / задания из ежедневной работы, которые способствуют развитию данной компетенции.

Организационный уровень: **СПЕЦИАЛИСТЫ**

Название компетенций	Краткое описание компетенций
Анализ и решение проблем	Умение анализировать и систематизировать информацию, внимание к деталям, способность выделять главное, принимать обоснованные, взвешенные решения на своем участке работ.
Эффективная самоорганизация	Способность качественно планировать и организовывать собственную работу, умение расставлять приоритеты, эффективно управлять имеющимся временем и ресурсами.
Инициативность и открытость новому	Открытость новым знаниям и изменениям. Инициативность в отношении своего участка работы, готовность менять свои подходы к работе в соответствии с переменами внутри и вне организации.
Чёткость в коммуникации	Структурированная и открытая коммуникация, умение устанавливать контакт с коллегами и клиентами, понимать и передавать информацию.
Обучаемость и способность к саморазвитию	Способность и готовность учиться новым знаниям и навыкам. Готовность и умение оказывать помощь в развитии другим.
Работа в команде	Умение координировать свою работу с работой коллег и смежников. Способность находить взаимовыгодные решения при возникновении разногласий в командной работе. Готовность принять на себя личную ответственность за результат работы команды.

Организационный уровень: **Руководители начального звена**

Название компетенций	Краткое описание компетенций
Принятие взвешенных решений	Способность проводить системный анализ ситуации, выделять значимые факторы для принятия взвешенного решения на уровне отдела/подразделения. Умение видеть риски и возможности, связанные с принимаемым решением.
Организация рабочего процесса	Умение спланировать и организовать рабочий процесс для достижения поставленных целей. Способность правильно подобрать исполнителей, распределить обязанности и ресурсы для обеспечения эффективности работы.

Внедрение изменений	Готовность взять на себя ответственность за внедрение изменений в своем подразделении. Умение выстроить работу с персоналом, разъяснить важность и целесообразность изменений, справиться с негативным отношением и сопротивлением сотрудников.
Эффективная коммуникация	Открытость диалогу, способность аргументировано отстаивать свою точку зрения, умение выявить интересы и потребности собеседника. Стремление к конструктивному разрешению конфликтных ситуаций. Устойчивость к давлению со стороны собеседника.
Саморазвитие и наставничество	Способность и мотивация к саморазвитию. Эффективное исполнение роли наставника, стремление к передаче знаний и опыта подчиненным.
Командное лидерство	Ориентация на сотрудничество с членами своей команды и руководителями смежных подразделений. Способность мобилизовать работу команды для достижения высоких результатов.

Организационный уровень: **Руководители среднего звена**

Название компетенций	Краткое описание компетенций
Перспективное экономическое мышление	Умение анализировать большие объемы информации, отделять главное от второстепенного, способность сформировать системное видение ситуации. Умение анализировать принимаемые решения с точки зрения их экономической целесообразности, выгоды, возможностей и потенциальных рисков.
Управление эффективностью	Создание рабочего процесса и климата, способствующего высоким достижениям. Способность создать у сотрудников единое понимание ключевых целей и приоритетов Компании и подразделения. Умение эффективно координировать работу нескольких групп исполнителей, решающих принципиально разные задачи.
Лидерство в изменениях	Инициация и внедрение изменений. Стимулирование инициативности подчиненных. Способность спланировать и организовать конкретные мероприятия по внедрению изменений в подразделении. Готовность взять на себя ответственность за внедрение изменений. Умение доводить изменения до конца, преодолевая препятствия, скепсис и сопротивление.
Убеждающая коммуникация	Умение убеждать, используя как рациональные аргументы, так и личное влияние. Способность найти общий язык и взаимопонимание с аудиториями разного уровня и разными интересами. Понимание интересов и потребностей других людей.
Саморазвитие, привлечение и развитие талантов	Создание развивающей среды. Привлечение, развитие и продвижение талантов. Способность и мотивация к саморазвитию. Умение создать в подразделении развивающую атмосферу, позволяющую сотрудникам реализовать свой потенциал.
Лидерство в многофункциональной команде	Формирование атмосферы сотрудничества в многофункциональной команде. Обеспечение готовности подчиненных вкладываться в достижение общих целей, не замыкаться на своем участке работы. Умение координировать деятельность своего подразделения со смежниками на всех уровнях взаимодействия.

Организационный уровень: **Руководители высшего звена**

Название компетенций	Краткое описание компетенций
Стратегическое мышление	Умение принимать эффективные управленческие решения, обеспечивающее максимальное развитие бизнеса Компании в долгосрочной перспективе. Способность сохранять эффективность при принятии решений в ситуациях с высокой степенью неопределенности (нехватки информации).
Создание культуры эффективности	Формирование системы управления эффективностью. Способность на основании стратегии Компании сформировать ключевые цели направления, согласованные между собой и обеспечивающие реализацию стратегии.
Управление стратегическими изменениями	Инициирование и управление стратегическими изменениями. Стимулирование самостоятельности и инициативности подчиненных. Способность выдвигать стратегические инициативы, которые принципиально улучшают сложившийся подход к работе.
Построение партнерских отношений	Формирование системы отношений на всех уровнях. Умение взаимодействовать с собеседниками любого уровня как внутри, так и вовне Компании. Способность отстаивать интересы Компании в изначально сложных, неблагоприятных ситуациях
Развитие организационного потенциала	Готовность осваивать новые знания и навыки, ориентируясь как на текущие, так и на будущие потребности бизнеса. Способность создать в компании или бизнес-направлении развивающую атмосферу, позволяющую сотрудникам реализовать свой потенциал.
Корпоративное лидерство	Способность мыслить в терминах повышения эффективности деятельности всей Компании. Умение вдохновить команду и направить ее усилия на достижение общих результатов. Готовность временно жертвовать интересами своего направления ради достижения целей Компании в целом.

Организационный уровень: **Корпоративные компетенции**

Название компетенций	Краткое описание компетенций
Корпоративность	Преданность компании, следование корпоративным нормам и стандартам. Поддержка имиджа организации перед коллегами и внешними партнерами
Понимание бизнеса	Знание специфики работы компании, ее конкурентных преимуществ, позиций на рынке и стратегических приоритетов. Понимание внутренних бизнес-процессов, своей роли в их реализации
Ориентация на клиента	Умение выявлять потребности внутренних и/или внешних клиентов, способность выстраивать с ними конструктивные, долгосрочные отношения, умение преодолевать разногласия при работе с клиентами и достигать взаимовыгодных решений
Ориентация на бизнес-результат и качество	Стремление к достижениям, готовность ставить перед собой амбициозные, но выполнимые цели. Стремление выполнить поставленную задачу с высоким уровнем качества в назначенные сроки. Настойчивость в преодолении препятствий на пути к цели, способность сохранять позитивный настрой и уверенность при временных неудачах. Готовность взять на себя ответственность за результаты работы

АНАЛИЗ И РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

■ Самообучение

- Регулярно читайте литературу, посвященную вопросам принятия решений, планированию, прогнозированию. Примеры литературы:
 - Портер М. «Конкуренция»
 - Джозеф О'Коннор, Иан Макдермотт «Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем»
 - Абчук В.А. «Прогнозирование в бизнесе, менеджменте, маркетинге»
 - «Эффективное принятие решений»
 - Каплан Р. «Система сбалансированных показателей»

Выписывайте наиболее важные и интересные идеи. Продумывайте, как Вы можете их использовать в своей работе.

- Отрабатывайте новые методы принятия решений во внерабочих ситуациях, например, при планировании использования личных финансовых ресурсов.
- Анализируйте Вашу работу. Оцените, насколько Ваши решения соответствуют следующим критериям:
 - Вы своевременно выявляете имеющиеся на Вашем участке работ проблемы, находите реалистичные решения,
 - Вы оцениваете плюсы и минусы каждого решения, исходя из критериев результата (качество, ограничения по времени, по ресурсам, и проч.),
 - Вы прогнозируете последствия Ваших действий в различной временной перспективе,
 - Вы учитываете интересы смежных подразделений.

■ Обратная связь

- Регулярно запрашивайте обратную связь от руководителя, коллег о том насколько Вам удается:
 - Оценивать различные рабочие ситуации с точки зрения руководителя, смежников, учитывать их интересы и требования при выполнении работ,
 - Отслеживать причинно-следственные связи между отдельными событиями (выявлять причины изменения ситуации, определять возможные последствия),
 - Верно оценивать рабочий процесс, в состав которого входит Ваш участок работ (цели всего процесса, цели отдельных этапов, способы выполнения работ на различных этапах).
- Используйте знания и информацию, которые Вы получили из обратной связи в своей дальнейшей работе.

■ Обучение на опыте других

- Взаимодействуйте с руководителями/коллегами, которые хорошо осведомлены о рабочем процессе, в который входит Ваш участок работ. Уточните, как они видят рабочий процесс, какие проблемы находят на Вашем рабочем участке. Спросите, какие мероприятия, по их мнению, стоит провести для улучшения ситуации.
- При совместной работе над проектом, обращайтесь к работе других людей, обладающих сходным опытом работы. Выясните у них, как именно они работали над схожими задачами: на что они опирались при разработке вариантов решений, какие критерии использовали для оценки качества принимаемых решений.

■ Развивающие проекты

- Примите участие в работе команды, занимающейся проектом/задачей, выходящие за пределы Вашей зоны ответственности. Проект/ задача должны быть связаны с достижением важных для предприятия/подразделения целей. Возьмите на себя ответственность за выполнение отдельных этапов работ, таких, например, как разработка и оценка различных вариантов решений.

▪ Развитие на рабочем месте

Индикатор	Рекомендации по развитию
Имеет целостное понимание рабочего процесса, включающее как его участок работы, так и ближайшие смежные участки.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Составьте описание деятельности коллег, работающих на участках, смежных с Вашим (используйте общение с коллегами, руководством, анализ внутренней документации). Уточните требования, которые они выдвигают к Вашим результатам. Учитывайте их в текущей работе. ▪ Составьте перечень задач, решаемых на Вашем участке работы, затем уточните составленный перечень у Вашего руководителя. Запишите требования к стандартам выполнения каждой задачи, к формату результата. Выполняйте задачи в соответствии с этим списком.
Логично анализирует информацию. В анализе опирается на факты.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Анализируя информацию, выделяйте отдельные логически связанные блоки, определяйте причинно-следственные связи между фактами. Стремитесь системно анализировать информацию, рассматривать ее с различных точек зрения. ▪ В анализе разнообразных проблем стремитесь опираться только на точно известные Вам факты. Проверяйте достоверность используемой информации, сверяйте данные, полученные из различных источников.
Видит имеющиеся проблемы на своем участке работы. Выявляет причины сложившихся проблем.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Регулярно ведите записи, в которых фиксируете возникающие на Вашем участке работ проблемные ситуации. Выделяйте наиболее часто возникающие проблемы. ▪ Выделяйте время (например, 1 раз в месяц) для анализа рабочего процесса на своем участке, выявления типичных проблем и нахождения их причин. ▪ Составьте список из наиболее значимых причин, лежащих в основе большинства проблемных ситуаций на Вашем участке работ. Подумайте, что можно сделать для их устранения. Запишите свое решение.
Способен увидеть ситуацию / проблему с точки зрения руководителя и смежников.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Регулярно уточняйте у руководителя и смежников их видение ситуации/ проблемы/ решения. Соотносите эту информацию со своей точкой зрения. Стремитесь найти общее/ различия в Ваших точках зрения. Проанализируйте отличия. Скорректируйте свое представление с учетом проведенного анализа. ▪ При возникновении проблемной ситуации, зафиксируйте в письменном виде свое видение ситуации. Затем сформулируйте видение этой же ситуации, поставив себя на место своего руководителя, коллег. Подумайте, в каком разрешении ситуации они были бы наиболее заинтересованы. Стремитесь быть объективным.
При выборе решения оценивает и сравнивает плюсы и минусы разных вариантов.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Выбирая решение, сначала сформулируйте формат финального результата (опишите качества продукта, рабочего процесса, при котором задача признается успешно выполненной). Учитывая данный формат, письменно оцените плюсы и минусы каждого решения по сравнению с другими вариантами. Выберите оптимальное решение.
Предлагает реалистичные решения, устраняющие причину проблемы/способствующие достижению результата на своем участке работы.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Выделяйте время (например, 1 раз в месяц) для анализа существующих на Вашем участке работ проблем, их причин. Письменно сформулируйте перечень мероприятий, которые потенциально могут способствовать их устранению. Выберите наиболее реалистичные, обсудите их с Вашим руководителем, возьмите на себя ответственность за их внедрение. ▪ Сформулируйте основные критерии успешного результата работ на Вашем участке. Исходя из них, определите перечень и приоритетность работ. Сравните полученный список с тем, как выполняется работа на данный момент. Определите, что Вы можете изменить, выберите наиболее реалистичные с точки зрения внедрения действия. Согласуйте их с руководителем.
Прогнозирует последствия своих действий	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Перед принятием решения оцените, какими будут его последствия. Постарайтесь учесть как можно больше факторов, влияющих на развитие ситуации. ▪ Создайте несколько сценариев развития ситуации, различных по времени (неделя, месяц, полгода). Оцените вероятность наступления каждого сценария.

■ Самообучение

- Регулярно читайте литературу, посвященную вопросам организации работы. Примеры литературы:
 - Кови С. «7 навыков высокоэффективных людей»
 - Зайверт Л. «Ваше время - в Ваших руках»
 - Моргенштерн Дж. «Тайм менеджмент изнутри - вовне»
 - Трейси Б. «Оставьте брезгливость, съешьте лягушку! 21 действенный принцип эффективного труда»
 - Бленчард К. серия «Одноминутный менеджер»

Выписывайте наиболее важные и интересные идеи. Продумывайте, как Вы можете их использовать в своей работе.

- Анализируйте Вашу работу. Оцените, насколько Ваши решения соответствуют следующим критериям:
 - Вы точно понимаете требования руководителя к Вашей работе: сроки, параметры финального результата, точки промежуточного контроля,
 - Разработанные Вами планы согласованы с другими участниками рабочего процесса,
 - Ваши задачи доводятся до конца,
 - Вы самостоятельно контролируете соответствие Вашей работы критериям качества и сдаете руководителю качественный финальный результат,
 - Руководитель осведомлен об изменениях в рабочих планах, и они не являются для него «сюрпризом»,
 - Учтены стандарты Компании.

■ Обратная связь

- Регулярно запрашивайте обратную связь от руководителя, коллег о том насколько Вам удается:
 - Точно понимать суть поставленной Вам задачи,
 - Планируя свою работу, учитывать планы Вашего подразделения и смежников,
 - Доводить до конца поставленные Вам задачи, самостоятельно контролировать соблюдение сроков, качества, сдавать руководителю качественный финальный результат (не требующий доработок),
 - Вовремя сообщать руководителю об изменениях Ваших рабочих планов, не допускать неожиданностей,
 - Соблюдать стандарты Компании.

■ Обучение на опыте других

- Поговорите с руководителями/коллегами, как Вам лучше всего организовывать свою работу, чтобы Ваши результаты наилучшим образом соответствовали их ожиданиям.
- Выполняя работу над проектом/задачей, наблюдайте за работой других сотрудников, имеющих опыт выполнения схожих проектов/задач. Выясните у них, как именно они решали подобные задания (каким образом они планировали собственное рабочее время, согласовывали планы с другими участниками рабочего процесса и проч.).

■ Развивающие проекты

- Примите участие в работе команды, разрабатывающей проект/задачу, выходящие за пределы Вашей зоны ответственности. Проект/задача должны быть связаны с достижением значимых для подразделения/предприятия целей. Возьмите на себя ответственность за выполнение отдельных этапов работ, таких, например, как планирование задач, рабочего времени группы (участников проекта), контроль результатов и качества работы, в том числе контроль соблюдения стандартов Компании. Наблюдайте за работой других участников проекта, перенимайте идеи, успешные методики, используемые ими при разработке проекта.

▪ **Развитие на рабочем месте**

Индикатор	Рекомендации по развитию
Принимая задачу от руководителя, уточняет сроки, параметры результата, точки контроля. Добивается точного понимания задачи.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ При постановке Вам задач руководителем записывайте: <ul style="list-style-type: none"> □ Сроки завершения работ, □ Формат финального результата (какого качества должен быть результат, чтобы можно было считать данную задачу успешно решенной), □ Сроки промежуточного контроля, формат промежуточного результата. ▪ В случае если Вам что-то непонятно – задавайте уточняющие вопросы. Стремитесь четко представить себе требования руководителя к выполнению данного задания. ▪ Если Вы видите трудности, связанные с решением задачи в установленные сроки и с установленным качеством, поделитесь этим с руководителем. Совместно наметьте пути решения.
Эффективно планирует свои задачи и рабочее время, в соответствии с планами подразделения/предприятия	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Составьте список задач Вашего подразделения/предприятия, расставьте приоритеты. Уточните этот список у Вашего руководителя. Соотносите свои текущие планы с этим списком и на этом основании расставьте приоритеты выполнения своих задач.
Своевременно координирует и согласует свои планы с другими участниками рабочего процесса.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Составьте список участников рабочего процесса, в котором Вы задействованы, уточните его у вашего руководителя. Определите задачи и роли каждого участника общего процесса. ▪ Регулярно уточняйте у других участников рабочего процесса их рабочие планы, координируйте их со своими планами.
Сфокусирован на приоритетах. Доводит важнейшие задачи до конца в установленные сроки.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Проранжируйте Ваши задачи по приоритетности. Согласуйте приоритетность задач с руководителем. Планируйте свою деятельность в соответствии с этим списком, при цейтнотах фокусируйтесь на самом важном, завершайте приоритетные задачи в срок. ▪ Проявляйте упорство в доведении работы до конца. Ищите дополнительные возможности и ресурсы.
Самостоятельно контролирует результаты и качество своей работы. Не требует непрерывного контроля со стороны руководителя.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Уточните у Вашего руководителя, смежников, какие требования они выдвигают к результатам, качеству Вашей работы. Составьте список требований, которые необходимо учесть, при необходимости согласуйте его с руководителем. Выполняя текущую работу, соотноситесь с данным перечнем. ▪ Определите, какой вклад вносит Ваша работа в достижение целей подразделения. Определите для себя значимость выполняемой Вами работы. Стремитесь брать на себя ответственность за результат, самостоятельно следите за качеством. Помните, что только через самостоятельность и ответственность за результаты своей деятельности Вы сможете развиваться, занимать более высокие позиции в Компании.
Своевременно дает обратную связь руководителю о прогрессе и возникающих затруднениях. Не допускает неожиданных.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оцените, каким образом успешное/неуспешное выполнение работ на Вашем участке влияет на деятельность других подразделений. Отслеживайте развитие рабочего процесса на Вашем участке работ. В случае отклонения от плана (появление затруднений или превышение плановых показателей) стремитесь в кратчайшие сроки передать информацию об этом руководителю, смежникам для того, чтобы они успели адаптировать свои планы к новым условиям. ▪ При успехах сообщайте Руководителю, смежникам об этом, делитесь с ними, каким образом Вам удалось этого достигнуть.
Знает все стандарты Компании, имеющие отношение к его деятельности. Выполняет все работы в соответствии со стандартами Компании. Не допускает нарушений.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Составьте список стандартов Компании, которые имеют отношение к Вашей деятельности (если он еще не составлен). Запишите, детализируя, каким именно образом должна осуществляться Ваша деятельность при условии полного соблюдения данных стандартов. Руководствуйтесь этим документом в текущей работе. Не отступайте от стандартов даже в случае, когда это приводит к локальному повышению эффективности.

■ Самообучение

- Регулярно читайте литературу, посвященную вопросам влияния, ведения переговоров и т.д. Примеры литературы:
 - «Эффективное деловое общение»
 - Хелен Уилки «Основы делового общения»
 - Карл А. Нельсон «Бизнес этикет. Международные стандарты общения»
 - Лари Кинг «Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно»
 - Фишер Р., Эртель Д. «Подготовка к переговорам»
 - Чалдини Р. «Психология влияния»
 - Пенни Карт, Крис Фокс «Преодоление культурных различий. Практическое руководство по международному деловому общению»
 - Swets P.W. The Art of Talking So That People Will Listen: Getting Through to Family, Friends, and Associates Englewood Cliffs
- Выписывайте наиболее важные и интересные идеи. Продумывайте, как Вы можете их использовать в своей работе.
- Анализируйте Вашу работу. Оцените, насколько Ваши действия соответствуют следующим критериям:
 - Вы доброжелательны и конструктивны в общении с другими сотрудниками, четко излагаете свои мысли, внимательно слушаете собеседника,
 - Вы своевременно передаете коллегам необходимую информацию, а в случае затруднений обращаетесь к ним за помощью,
 - Аргументируя свою позицию, Вы используете объективные точные факты.

■ Обратная связь

- Запрашивайте у руководителя, смежников:
 - Насколько им комфортно с Вами взаимодействовать, что именно вызывает дискомфорт,
 - Получают ли они от Вас необходимую информацию в срок.
- Попросите коллегу, которому Вы доверяете, выслушать Ваше выступление и дать Вам обратную связь, насколько Вы ясно, полно, интересно объясняете свои идеи, насколько убедительно их аргументируете.

■ Обучение на опыте других

- Обсудите с руководителями/коллегами, которые могут служить примером в области высокоэффективной коммуникации, их подходы к общению с коллегами, руководством. Уточните, что они делают для того, чтобы ясно формулировать свои мысли, добиваться поддержки других людей при обсуждении своих предложений.
- Наблюдайте за тем, как другие люди взаимодействуют с коллегами, руководством. Перенимайте приемы, методы, используемые ими для того, чтобы эффективно объяснить и обосновать свою точку зрения.

■ Развивающие проекты

- Примите участие в работе команды, реализующей проект/задачу, выходящие за пределы Вашей зоны ответственности. Проект/задача должны быть связаны с достижением значимых для подразделения/Компании целей. Возьмите на себя ответственность за выполнение отдельных этапов работ, таких, например, как вовлечение других в обсуждение проекта/задачи, обеспечение поддержки со стороны ключевых руководителей, получение и передачу информации от команды проекта к руководителю, другим сотрудникам. Наблюдайте за работой других участников проекта, отмечайте идеи, успешные методики, касающиеся эффективной коммуникации. Стремитесь применять их в Вашей деятельности.

■ Развитие на рабочем месте

Индикатор	Рекомендации по развитию
Ясно и четко излагает информацию и свои мысли.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Заранее решите, какие ключевые факты/мысли Вы хотите донести до собеседника. Определите основные части Вашего сообщения, последовательность частей, не нарушающую логику изложения информации. ■ Отрепетируйте Ваше сообщение. Используйте слова, которые точно будут понятны собеседнику, применяйте специальные термины и жаргонизмы, только в том случае, если без них нельзя обойтись.
Обосновывает свою позицию объективной информацией.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Стремитесь подкреплять Ваше сообщение фактами. Заранее подберите необходимые данные (примеры из рабочей практики, статистические данные и т.д.).

Индикатор	Рекомендации по развитию
Внимательно слушает собеседника, просняет понимание.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ На встрече, следите за мыслью собеседника, отмечайте для себя основные пункты его сообщения. Уточняйте смысл высказывания собеседника всякий раз, когда Вы сомневаетесь в точном понимании. 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. Регулярно подтверждайте свое вниманием к словам собеседника краткими, одобрительными репликами или невербально (кивком головы и проч.).
Своевременно и полно предоставляет коллегам и руководству необходимую информацию.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Составьте перечень информации, которая относится к Вашей зоне ответственности, и, по Вашему мнению, может быть необходима руководству, коллегам. Согласуйте этот список у руководства. Стремитесь поддерживать данную информацию в актуальном состоянии. ▪ Поставьте себя на место Ваших коллег, руководителя, оцените, получение какой информации и в какие сроки для них оптимально. Старайтесь предоставлять данные в необходимом и достаточном объеме (не меньше, но и не больше минимально необходимого) и вовремя.
При возникновении вопросов и затруднений в работе обращается к коллегам или руководителю.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оцените, сколько времени Вы сэкономите, насколько повысите Вашу эффективность при поиске решения проблемы, обращаясь к сотрудникам, которые обладают необходимой экспертизой и могут Вам помочь. Обращайтесь за советом/помощью к коллегам, руководителю, когда это целесообразно. ▪ Не ждите, пока Ваш руководитель сам предоставит Вам необходимые данные и ресурсы. Инициативно запрашивайте ресурсы, которые Вам нужны для выполнения работы.
Своевременно вовлекает других людей в обсуждение своих предложений, заручается их поддержкой.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Максимально полно информируйте окружающих о своих идеях/предложениях (электронная почта, личные встречи). Организуйте рабочие совещания для обсуждения своих предложений, учитывайте замечания коллег. ▪ Определите наилучшее время для вовлечения других людей в обсуждение Ваших предложений, для этого продумайте в каких условиях обсуждение Ваших предложений пройдет максимально конструктивно и успешно. При обсуждении своих идей с коллегами продумайте: <ul style="list-style-type: none"> □ что самое важное в Вашем сообщении? □ кто Ваши слушатели, какие у них интересы, потребности? □ в чем выгода для слушателей, если они поддержат Вашу идею? <p>Учитывая это, подготовьте план обсуждения. Стремитесь заинтересовать собеседников, показать выгоды для них от реализации Вашего предложения.</p>
Взаимодействует в корректной и доброжелательной манере.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Поставьте себя на место ваших коллег, руководителя, оцените насколько корректно и доброжелательно Вы обычно общаетесь. ▪ Отслеживайте, в какой форме Вы общаетесь с разными людьми, стремитесь избегать некорректных, недоброжелательных высказываний.

Полная версия сборника содержит 60 страниц