

Управляйте ростом правильно

Том II



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).

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 задания и 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.

Название компетенций	Краткое описание компетенций
ПОНИМАНИЕ БИЗНЕСА	<i>Понимание бизнеса компании, рыночных особенностей, тенденций, потребностей клиентов и потребителей. Поддержание репутации компании.</i>
ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	<i>Умение принимать своевременные решения на основании доступной информации, отвечать за свои действия</i>
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ	<i>Способность анализировать долгосрочные последствия наших действий и планов, чтобы убедиться, что они соответствуют главным приоритетам Компании</i>
СТРЕМЛЕНИЕ К КАЧЕСТВУ	<i>Способность достигать самых высоких стандартов в работе, стремление выполнять работу качественно с первого раза</i>
УВЕРЕННОСТЬ В УСПЕХЕ	<i>Проявление энтузиазма, направленного на расширение масштабов деятельности, повышение качества работы, решение сложных задач и реализация изменений</i>
СТРЕМЛЕНИЕ К ЗНАНИЯМ	<i>Способность мыслить широко, постоянно получать ценную информацию и знания для принятия лучших решений</i>
ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД	<i>Умение постоянно находить новаторские и более эффективные пути достижения результатов</i>
УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ	<i>Проявление бескомпромиссной честности, дисциплинированности, единства мыслей и действий</i>
ЛИДЕРСТВО	<i>Умение задавать направление, воодушевлять и мотивировать других, вырабатывая чувство ответственности и общее понимание цели</i>
РАЗВИТИЕ ЛЮДЕЙ	<i>Способность управлять ожиданиями других, предоставляя объективную обратную связь, основанную на оценке результатов деятельности и потенциала и обеспечивать реализацию личных и карьерных устремлений сотрудников</i>
ОТКРЫТАЯ КОММУНИКАЦИЯ	<i>Способность излагать факты, обеспечивая двухсторонний обмен информацией в интересах Компании</i>

КОМАНДНАЯ РАБОТА

Умение создавать среду, в которой поощряются различия между людьми и приветствуется здоровая конкуренция, обеспечивающие достижение наилучших результатов для Компании

ИНИЦИАТИВНОСТЬ И ПРОАКТИВНОСТЬ

Использование проактивного подхода к решению проблем, анализ возможностей и рассмотрению альтернатив, выходящих за рамки текущих потребностей. Проявление разумной инициативы

УПРАВЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТАМИ

Умение расставлять приоритеты для задач в соответствии с их важностью и срочностью, сосредотачивая усилия на наиболее важном

ВЫСТРАИВАНИЕ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ

Понимание приоритетов как внутренних, так и внешних клиентов, умение превосходить их ожидания

МАСТЕРСТВО ИСПОЛНЕНИЯ

Способность планировать достижение безупречных результатов и добиваться их за счет анализа, корректировки и ответственного отношения к исполнению

ПОНИМАНИЕ БИЗНЕСА

Краткое описание компетенции: *Понимание бизнеса компании, рыночных особенностей, тенденций, потребностей клиентов и потребителей. Поддержание репутации компании*

▪ Самообучение

- Регулярно читать литературу и интернет-источники, посвященную развитию бизнеса. Примеры:
 - ...
 - ...
 - ...
 - ...
 - ...
- Выписывать наиболее важные и интересные идеи. Продумывать, как Вы можете их использовать в своей работе.

▪ Обратная связь

- Проверять правильность своего видения бизнеса, понимание основных тенденций рынка и политики конкурентов посредством регулярного обсуждения с руководителем / коллегами, хорошо знающими Вашу сферу бизнеса.
- Выступать с сообщениями о событиях на рынке, новых веяниях, прогнозах изменений бизнес-контекста на совещаниях, рабочих встречах. Запрашивать обратную связь у коллег по итогам обсуждений.
- Использовать знания и информацию, которые Вы получили из обратной связи в своей дальнейшей работе.

▪ Обучение на опыте других

- Опросить опытного коллегу о ..., с которыми он сталкивался Узнать, каковы методы диагностики и преодоления возможных сложностей.
- Узнать мнение коллег, работающих с ... из той же сферы бизнеса: каковы угрозы и возможности компаний в этой сфере, каковы позиции каждого из игроков на рынке.
- Запросить мнение руководства о том, какова на данный момент

▪ Развивающие задания и проекты

- Принять участие в кроссфункциональных проектах, способствующих расширению понимания организации.
- Запросить о развивающем назначении, которое было бы связано с другой локацией. Новое место и условие будут способствовать раскрытию управленческого потенциала и расширению понимания различных аспектов бизнеса Компании.
- Создать базу знаний / библиотеку / картотеку статей для сотрудников Вашего подразделения.
- Взять на себя проведение исследования в своей профессиональной области (рынка, динамики продаж, особенностей целевой аудитории и пр.), подготовить рекомендации и план действий на основе полученных данных и фактов.

▪ Развитие на рабочем месте

- Сформулировать список точных вопросов относительно бизнеса Компании, тенденций рынка, понимания бизнес-контекста, на которые необходимо найти ответы. Определить возможные источники информации для поиска ответов (литература, Интернет, специальные семинары, опыт других людей)
- Составить план ознакомления с соответствующей информацией (возможно, как для себя, так и для непосредственных подчиненных). Реализовать этот план, резюмировать для себя основные моменты, которые надо отслеживать периодически. Выписать идеи, которые могут быть полезны при планировании деятельности. Сделать презентацию этих идей для руководства \ коллег, обсудить и начать внедрять наиболее интересные идеи.
- Ежедневно читать бизнес-периодику («Ведомости», «Коммерсант», «Финансы», «Секрет фирмы», «Власть» и др.), новостные сайты в Internet.
- Создать и поддерживать свою сеть контактов в Вашей индустрии и на рынке с людьми, у которых Вы можете узнать о возможностях для Вашего бизнеса.
- Мониторить / систематически отслеживать действия конкурентов в региональном масштабе (через местную прессу, личные контакты в профессиональной среде, взаимодействие с клиентами и т.д.). Обдумывать, какие мероприятия можно предпринять для того, чтобы обеспечить конкурентные преимущества.
- Отслеживать изменения в законодательстве РФ, определять, каким образом они сказываются на представителях различных сфер бизнеса.
- Чаще беседовать с представителями разных профессий, составлять для себя представление о специфике (угрозы и возможности для предприятий, главные игроки рынка, типичные организационные структуры, бизнес-процессы компаний и т.д.) и динамике каждой сферы бизнеса.
- Получать информацию о положении дел клиентов у сотрудников компаний-контрагентов, компаний той же сферы бизнеса.
- Анализировать прогнозы экспертов: как будет развиваться ситуация на различных сегментах рынка, в государстве в целом, как будут развиваться международные отношения. Определять, какие риски может повлечь за собой каждое из возможных изменений.

▪ Тренинги и семинары:

- Бизнес-симуляции на тему принятия решений, финансов и управления бизнесом помогут приобрести более широкий взгляд на бизнес, лучше понимать взаимосвязи, учитывать контекст и просчитывать последствия в принятии решений.

▪ Примеры целей развития:

- Составить четкое, детальное представление о бизнесе Компании. Уметь понятно и содержательно рассказать о специфике бизнеса (партнеры, клиенты, конкуренты, риски и возможности, основные бизнес-процессы).
- Добиться ситуации, когда в течение года основные рыночные риски и угрозы будут предусмотрены (не станут неприятным сюрпризом), а важнейшие возможности распознаны своевременно и использованы для развития бизнеса.

Краткое описание компетенции: *Умение принимать своевременные решения на основании доступной информации, отвечать за свои действия.*

▪ Самообучение

- Регулярно читать литературу и интернет-источники, посвященную развитию навыков принятия взвешенных решений. Примеры:
 - Хок С.Дж., Кунрютер Г.Ч. Wharton о принятии решений.
 - Ethan M.Rasiel, Paul N.Friga. The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm.
 - М.Уорд. 50 методик менеджмента.
 - James M. Higgins 101 Creative Problem Solving Techniques: The Handbook of New Ideas for Business
- Выписывать наиболее важные и интересные идеи. Продумывать, как Вы можете их использовать в своей работе.

▪ Обратная связь

-
- ...
- ...

▪ Обучение на опыте других

- Инициировать и проводить регулярные (возможно, раз в месяц) брифинги для сотрудников по недавним проектам для обмена опытом, ретроспективной оценки наиболее удачных и неудачных решений.
-
- ...

▪ Развивающие задания и проекты

- Изучить инструменты анализа (матрица BCG, матрица Мак-Кинзи, SWOT-анализ и др.), опробовать их в собственной практике, оценить их применимость в решении своих рабочих задач, использовать наиболее эффективные для решения проблем.
- В своем подразделении провести мероприятие по обсуждению способов принятия решения по ключевым рабочим проблемам, выявить ошибки, найти резервы по повышению оперативности в принятии решений.
- Инициировать собственное участие в таких проектах, которые предполагают необходимость принятия решений и деятельности в условиях жестких временных ограничений, и где необходимо лично отвечать за принятие решений.
- Регулярно проводить ретроспективный анализ эффективности принятых решений и реализованных проектов

▪ Развитие на рабочем месте

- Использовать следующий алгоритм для анализа в принятии решений:

- Выделить объективные критерии, которым должно удовлетворять решение.
 - Собрать необходимую информацию о проблеме. Использовать для этого несколько разных источников.
 - Систематизировать собранную информацию, представить ее в виде графиков, диаграмм, схем.
 - Проанализировать собранную информацию, выделить все факторы, влияющие на проблему.
 - Расставить приоритеты, определить, какие факторы являются наиболее значимыми, а какими можно пренебречь.
 - Выбрать 2 - 3 возможных решения проблемы.
 - Оценить возможные последствия выбранных решений (какие именно плюсы и минусы может повлечь за собой то или иное решение).
 - После окончательного принятия решения и его внедрения, проанализировать его последствия – насколько удачным оказалось решение, все ли значимые факторы были учтены, что необходимо было сделать иначе.
- Рассматривать рабочие проблемы в широком контексте деятельности Компании. Оценить, решение каких задач оказывает влияние на деятельность смежных подразделений. Стремиться представлять себе ситуацию глазами руководителя, смежника и т.п. Искать общие и различающиеся аспекты.
 - Развивать умение оперативно анализировать данные. Работая с большими объемами информации, в первую очередь, выделять самое главное, суть, минимально необходимую для принятия решения; после этого обращаться к деталям, подробностям. Установить для себя лимит времени на принятие решения в зависимости от объема нужной информации, важности и безотлагательности решения. Оценивать, насколько удалось уложиться в отведенные сроки, анализировать причины успеха/неуспеха.
 - Разделить для себя рабочие ситуации на две категории: 1) те, в которых без тщательного анализа и сбора дополнительной информации обойтись нельзя, и 2) те, в которых можно и нужно принимать немедленные, оперативные решения. Разрешать самому себе идти на разумный риск в тех областях, в которых невозможно существенно улучшить работу по анализу информации.
 - Находить возможность для осуществления руководства группой, когда нужно преодолеть тупиковую ситуацию, обеспечить понимание группой стоящих перед ней трудностей, изменения направления, в котором двигается группа
- **Тренинги и семинары:**
 - «Принятие решений и решение рабочих проблем».
- **Примеры целей развития:**
 - Развить навыки комплексного анализа ситуации. Добиваться согласованности принимаемых решений с теми смежными подразделениями, на деятельность которых эти решения влияют.
 - Развить умение принимать своевременные и взвешенные решения в условиях дефицита времени.

ОБЪЕМ ОЗНАКОМИТЕЛЬНОЙ ВЕРСИИ СБОРНИКА ОГРАНИЧЕН

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ СБОРНИКА СОДЕРЖИТ 51 СТРАНИЦУ

Вы можете приобрести данный сборник у разработчика – **SMART BUSINESS SOLUTIONS**
(WWW.SBSC.RU)

E-mail: consultant@sbsc.ru