

Название  
компетенции

## ЭФФЕКТИВНАЯ САМООРГАНИЗАЦИЯ

Краткое  
описание

Планирование и организация своей работы, умение расставлять приоритеты

Категория сотрудников: **Специалисты**

### Содержание документа:

[Принципиальная шкала развития компетенций](#) >>

[Поуровневое описание поведенческих индикаторов компетенции](#) >>

[Методы оценки компетенции](#) >>

- Организационный тест
- Поведенческие вопросы для оценки компетенции
- Опросник 360 для оценки компетенции

[Методы развития компетенции](#) >>

- Развитие на рабочем месте
- Развивающие проекты
- Обучение на опыте других
- Обратная связь
- Самообучение

## Принципиальная шкала развития компетенций

Для того чтобы точно определить, в какой степени сотрудник компании владеет той или иной компетенцией, необходима единая **шкала оценки компетенций**.

В предлагаемой шкале оценки содержится 4 уровня, которые отражают степень владения сотрудником данной компетенцией. Мы не рекомендуем использование пятибалльной шкалы оценки, т.к. ее сходство со школьной системой оценок оказывает влияние на восприятие уровней развития и нередко влияет на характер оценок.

Ниже приводится принципиальная шкала оценки, поясняющая общую логику развития компетенции по уровням:

Уровень	Характеристика уровня
<b>4</b>	<b>Мастерства</b>
	<b>Уровень развития выше ожидаемого</b> <i>Дополняет уровень опыта. Предполагает особо высокую степень владения компетенцией</i> <ul style="list-style-type: none"><li>Сотрудник уверенно владеет компетенцией, проявляя ее как в стандартных, так и в новых, сложных ситуациях.</li><li>Сотрудник помогает другим людям эффективно проявлять компетенцию.</li></ul>
<b>3</b>	<b>Опыта</b>
	<b>Ожидаемый уровень развития компетенции</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Сотрудник успешно использует компетенцию для решения стандартных рабочих задач.</li><li>В новых, нестандартных ситуациях компетенция проявляется в виде отдельных фрагментов, нестабильно.</li></ul>
<b>2</b>	<b>Развития</b>
	<b>Уровень развития ниже ожидаемого</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Сотрудник владеет компетенцией ограниченно, в виде отдельных элементов. Компетенция проявляется в простых или знакомых ситуациях.</li><li>Компетенция не проявляется в новых, сложных ситуациях.</li></ul>
<b>1</b>	<b>Начальный</b>
	<b>Уровень некомпетентности</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Сотрудник не владеет компетенцией.</li><li>Сотрудник не понимает важности компетенции, не пытается ее применять и развивать</li></ul>

## ЭФФЕКТИВНАЯ САМООРГАНИЗАЦИЯ

Уровень	Поведенческие индикаторы
<b>4</b> Мастерства	<p><i>В дополнение к уровню опыта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Ищет и применяет на практике новые методы и возможности, позволяющие улучшить организацию своей работы, повысить продуктивность и качество выполнения задач.</li><li>Способствует повышению согласованности и эффективности действий между другими исполнителями, заранее учитывает в своих планах интересы коллег и смежников.</li></ul>
<b>3</b> Опыта	<ul style="list-style-type: none"><li>Получая задачу от руководителя, уточняет критерии конечного результата, сроки выполнения поручения, точки контроля и имеющиеся ресурсы. Добивается полного взаимопонимания с руководителем.</li><li>Верно расставляет приоритеты в стандартных рабочих ситуациях, оперативно корректирует свои планы с учетом новых задач и поручений.</li><li>Соблюдает сроки выполнения задач, предпринимает своевременные действия по исправлению ситуации в случае отклонения от сроков. Выполняет работу с надлежащим уровнем качества, доводит начатое до конца.</li><li>Согласовывает свои действия с коллегами и смежниками, не допускает конфликта интересов.</li><li>Сталкиваясь с трудностями, адекватно оценивает свои возможности и ресурсы, берется за решение посильных проблем. В случае, если понимает, что не может в одиночку справиться с проблемой, оперативно информирует руководителя и заинтересованные стороны о возникших затруднениях.</li></ul>
<b>2</b> Развития	<ul style="list-style-type: none"><li>Принимая задачу от руководителя, уточняет лишь часть критериев, не добиваясь точного и однозначного понимания сути поручения.</li><li>Способен самостоятельно разделить повседневные рабочие задачи по важности и срочности. При этом затрудняется оперативно расставить приоритеты с учетом новых, незапланированных задач, нуждается в помощи руководителя.</li><li>Придерживается большинства установленных сроков выполнения задач, однако может затягивать их, сталкиваясь с непредвиденными трудностями/ неверно рассчитав свои возможности.</li><li>Понимает важность координации своих действий с коллегами и руководством, однако на практике допускает рассогласованность действий, может допустить конфликт интересов.</li><li>Сталкиваясь с трудностями, пытается разобраться в причинах их возникновения и предпринимает меры по исправлению ситуации. При этом не всегда адекватно оценивает свои возможности и с опозданием информирует руководителя о возникших проблемах.</li></ul>
<b>1</b> Начальный	<ul style="list-style-type: none"><li>Получая задачу от руководителя, не предпринимает никаких попыток уточнить суть поручения, требования к конечному результату. Выполняет задачу, исходя из собственного понимания ее смысла.</li><li>Не способен самостоятельно расставить приоритеты в работе/ неверно расставляет приоритеты, погружен в «текучку». Нуждается в постоянном контроле со стороны руководителя.</li><li>Регулярно нарушает сроки выполнения поставленных задач, демонстрирует низкое качество работы, нарушает первоначальные требования к результату.</li><li>При возникновении трудностей не предпринимает мер по их устранению, либо пытается своими силами решить проблему, в которой некомпетентен. Не ставит в известность руководителя и другие заинтересованные стороны в случае возникновения проблем.</li></ul>

В данном разделе приводятся примеры методов оценки компетенции «**Эффективная самоорганизация**». На их основе Вы можете разработать собственные методы, учитывающие цели оценки, специфику должности сотрудника и особенности корпоративной культуры Вашей компании.

- [Организационный тест](#) (откроется в новом окне)
- [Вопросы для интервью по компетенциям](#) (откроется в новом окне)
- **Опросник 360 для оценки компетенции** (доступно в модуле "Оценка")

### Описание методов развития компетенций:

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

**Внимание!** Один из методов развития компетенций – тренинги и семинары – не отражен в данном документе, так как в каждой Компании существует собственная система обучения и перечень тренингов/семинаров существенно отличается друг от друга.

## Развитие на рабочем месте

- При постановке Вам задач руководителем записывайте:
  - 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.
- Составьте письменный план на день/неделю/месяц, формулируя цели в виде конечного результата, а не действий.
- При составлении плана расставляйте приоритеты, определять срочность/важность дел (срочное и важное – выполнять в первую очередь, важное и несрочное – во вторую, срочное и неважное – делегировать, несрочное и неважное – не выполнять).
- Регулярно, системно и последовательно следовать плану, восполняя потери времени по возможности максимально быстро.
- В планировании своего рабочего дня (недели, месяца) включайте в план только часть своего рабочего времени (оптимально 60%), оставляя время для непредвиденных дел.
- Задавайте четкие временные рамки для каждого дела, не закладывая «запаса». При этом выделяйте специальное время в плане для выполнения рутинных дел, планирования, отдыха. Включайте в свое ежедневное расписание с утра час (полчаса) на работу с входящей почтой, составление плана, работу с текущими документами.
- Составляйте сетевые графики, используйте при планировании диаграмму Ганта, календарно-ресурсные планы.
- Если Вы видите трудности, связанные с решением задачи в установленные сроки и с установленным качеством, поделитесь этим с руководителем. Совместно наметьте пути решения.
- Составьте список задач Вашего подразделения/предприятия, расставьте приоритеты. Уточните этот список у Вашего руководителя. Соотнесите свои текущие планы с этим списком и на этом основании расставьте приоритеты выполнения своих задач.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

---

## 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.

---

## Обучение на опыте других

- **У коллег**, обладающего, на Ваш взгляд, высокой самоорганизацией, узнайте, что помогает ему эффективно распределять свое время, расставлять приоритеты, планировать, делегировать. Какие приемы и методы помогают ему выстроить свою деятельность максимально эффективно именно в Вашей Компании и с учетом специфики Вашей деятельности.
- **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.).

---

## 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.

---

## Самообучение

- **Регулярно читайте литературу, посвященную вопросам организации работы**. Примеры литературы:
  - Кови С. «7 навыков высокоэффективных людей», М., Попурри, 1998 г.
  - Зайверт Л. «Ваше время - в Ваших руках», Интерэксперт, 1995 г.
  - Моргенштерн Дж. «Тайм менеджмент изнутри - вовне», М., 2000 г.
  - Трейси Б. «Оставьте брезгливость, съешьте лягушку! 21 действенный принцип эффективного труда», Попурри, 2005 г.
  - Бленчард К. серия «Одноминутный менеджер», М., 2001 г.

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.
-