**Приложение 4.**

**Примерный перечень развивающих действий по управленческим компетенциям «Командная работа» и «Мотивация и развитие подчиненных»**

| **Направление развития** | **Развивающие действия** |
| --- | --- |
| **Упражнения для самоанализа: выполните предложенные задания. Они помогут выявить области для развития, с которыми Вам следует работать** |
| **Командная работа** | 1. Поддерживайте постоянную коммуникацию с подчиненными работниками посредством организации и проведения регулярных планёрок.

**Фиксируйте события, наблюдения и самоанализ в Дневнике развития.** |
| 1. В ходе планёрок/совещаний уделяйте внимание не только обсуждению результатов работы, планов, но и процессам взаимодействия внутри коллектива во время работы.

**Фиксируйте проблемные ситуации, конфликты в Дневнике.** |
| 1. Проводя совещания с подчиненными или участвуя в совещаниях с коллегами, продумайте, по каким вопросам у Вас возникали **разногласия** с коллегами/подчиненными. Объективно проанализируйте преимущества и риски предлагавшихся к обсуждению вариантов. Выработайте альтернативное решение. Вынесите это решение на обсуждение.

**Зафиксируйте в Дневнике ситуацию обсуждения производственной проблемы/задачи, как разворачивалось обсуждение, каков результат, самоанализ Ваших действий и слов в ходе обсуждения.** |
| 1. Приглашайте на проводимые Вами совещания/планёрки руководителя, наставника. Запрашивайте у них обратную связь по вопросам построения Вами командной работы.
 |
| 1. Дайте возможность Вашим подчиненным высказать свою точку зрения во время ближайшего обсуждения. Обеспечьте выступление каждого члена команды и обсуждение его позиции. Проанализируйте, как Ваши действия отразились на итоговом решении.

**Еженедельно фиксируйте в Дневнике хотя бы одну ситуацию обсуждения производственной проблемы/задачи, как разворачивалось обсуждение, каков результат, самоанализ Ваших действий и слов в ходе обсуждения.** |
| 1. Проводя совещания с подчиненными и/или участвуя в совещаниях с коллегами, выясните, какая помощь необходима от Вас членам команды *(на уровне отделов, управления или смежных подразделений)* в ближайшее время. Окажите эту помощь и проанализируйте, как она отразилась на качестве общих результатов.

**Еженедельно фиксируйте в Дневнике хотя бы одно событие, свои наблюдения и самоанализ своих действий и слов в Дневнике.** |
| 1. Наблюдайте за действиями других: выявляйте в поведении других людей полезные приемы, техники, помогающие им добиваться успеха, продумайте, каким образом Вы можете применять эти приемы в своей практике:

– наблюдайте за членами других команд. Отслеживайте, каким образом они организуют процесс обмена мнениями и на чем основывается итоговое решение.– выясните у членов сплоченных команд, как они действуют, чтобы найти оптимальное общее решение, возьмите на заметку приемы, которые они используют.**Еженедельно фиксируйте в Дневнике хотя бы одну наблюдаемую ситуацию и выявленные полезные приемы, и техники.** |
| 1. Регулярно применяйте выявленные полезные приемы, рекомендации в своей профессиональной деятельности, отслеживайте происходящие изменения.

**Еженедельно фиксируйте в Дневнике попытки применения выявленных приемов и рекомендаций в Дневнике.** |

**ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ:**

|  |
| --- |
| **А**. Всегда ли проявляете готовность выслушивать и принимать точки зрения других членов команды (подчиненных и коллег)? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Б**. Какие задачи Вы выполняли, когда в последний раз были вовлечены в командную работу с коллегами? Что было самым ценным и полезным для Вас в этой работе? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**В**. Что в процессе командной работы Вам удается легко, а что вызывает затруднения? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ «КОМАНДНАЯ РАБОТА»**

|  |
| --- |
| - вовлекайте всех членов своей команды в процесс совместной работы- старайтесь быстро разрешать возникающие конфликтные ситуации/предотвращать их возникновение- берите на себя ответственность за результат деятельности своей команды- замечайте и отдавайте должное вкладу других людей в результат работы команды |

| **Упражнения для самоанализа: выполните предложенные задания. Они помогут выявить области для развития, с которыми Вам следует работать** |
| --- |
| **Мотивация и развитие подчиненных** | 1. Уделяйте время обучению и консультированию работников, демонстрирующих **устойчивое неэффективное поведение**:
* проанализируйте причины ошибок подчиненного, сфокусируйте его внимание на том, что он игнорирует при решении задачи, когда совершает одну и ту же ошибку
* поручите подчиненному отслеживать эти действия, вести дневник наблюдения, по которому беседуйте с ним регулярно
* помогите подчиненному сделать выводы по наблюдениям

**Еженедельно фиксируйте в Дневнике хотя бы одну ситуацию, связанную с развитием и консультированием подчиненного.** |
| 1. Уделяйте время обучению и консультированию работников, **испытывающих эпизодические затруднения** при решении задач, используйте данную ситуацию как возможность для развития подчиненного:
* поручите подчиненному разобраться с тем, как решить задачу или проблемную ситуацию, поручите предложить варианты
* подготовьте совместно с работником алгоритм выполнения типичных задач и поручите работнику обучить коллег по применению алгоритма.

**Еженедельно фиксируйте в Дневнике хотя бы одну ситуацию, связанную с развитием и консультированием подчиненного.** |
| 1. Уделяйте время обучению и консультированию **эффективных** работников:
* поощряйте их самостоятельность, позволяйте им брать на себя ответственность за решение проблем и риски:
* совместно с работником проведите подготовку решения задачи, дайте возможность подчиненному реализовать план самостоятельно и требуйте отчет на промежуточных этапах решения задачи и по результату.

**Еженедельно фиксируйте в Дневнике хотя бы одну ситуацию, связанную с делегированием новых/нестандартных задач работникам, способствующих их развитию.** |
| 1. Определяйте риски возникновения расхождений между уровнем квалификации работников и стоящими перед подразделениями задачами:
* проведите оценку проф. компетенций подчиненных работников
* свяжите результаты оценки с целями развития подчиненных, сформируйте потребность в обучении работников на 20\_\_\_\_ г. (в рамках ежегодного формирования графика обучения).
 |
| 1. Устанавливайте подчиненным ясные индивидуальные цели и **критерии оценки результатов** деятельности.

Контролируйте и давайте обратную связь по установленным критериям.**Еженедельно фиксируйте в Дневнике саморазвития не менее 3-х инд. целей для беседы со специалистом Службы персонала.** |
| 1. Приглашайте руководителя, наставника для наблюдений. Запрашивайте у них обратную связь по вопросам мотивации и развития Вами подчиненных.
 |
| 1. Уделяйте время обучению и консультированию работников, давайте обратную связь в соответствии с принципами, изложенными в п.18:
* разберите ситуацию единичного успеха. Выделите основные этапы решения задачи. Поймите совместно с подчиненным, какие действия привели к успеху на каждом этапе выполнения задачи,

*озвучьте вслух выводы о сильных сторонах подчиненного** разберите с подчиненным ситуацию неуспеха. Совместно с подчиненным выделите ошибки. Обсудите, что можно было сделать иначе. Выводы примените к новым задачам.

**Еженедельно фиксируйте в Дневнике не менее 2-х ситуаций «+» и 2-х ситуаций с «­- » (с одним работником): как разворачивалось обсуждение, каков результат, самоанализ Ваших действий и слов в ходе обсуждения.** |
| 1. Давайте подчиненным обратную связь, соблюдайте принципы обратной связи:
* своевременность – апелляция к недавней ситуации «по горячим следам», которая свежа в памяти
* баланс критики и похвалы
* диалогичность-сначала запросить самооценку, затем совместно сформулировать рекомендации
* конкретность (обсуждать конкретный пример поведения, а не личность работника, избегать огульных обобщений
* указывать последствия – как влияют неверные действия на других и на рабочий процесс (обосновать необходимость изменения поведения)
* с направленностью на развитие – формируйте у подчиненного варианты желаемого поведения в будущем.
 |
| 1. Создавайте условия к тому, чтобы каждый член коллектива мог реализовать свой потенциал:
* находите сами сильные стороны и возможности подчиненных и транслируйте подчиненным свою веру в их потенциал
* замечайте и отдавайте должное вкладу подчиненных в результат работы подразделения, говорите об этом подчиненным
 |

**ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ:**

|  |
| --- |
| **А**. Всегда ли Вам удается использовать возможности возникшей рабочей ситуации для мотивации и развития Вашего подчиненного? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Б**. Какие из перечисленных выше упражнений, связанных с развитием компетенции «мотивация и развития подчиненных» удавались Вам легко, а какие – с затруднениями? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**В**. Удается ли Вам ставить точные и ясные цели подчиненным. Как Вы это определяете? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ «МОТИВАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ПОДЧИНЕННЫХ»**

|  |
| --- |
| * соблюдайте принципы обратной связи подчиненным об их работе, сильных сторонах и сторонах, требующих развития
* своевременно предоставляйте другим членам команды информацию, значимую для достижения индивидуальных и общих результатов
* делегируйте перспективным подчиненным новые/нестандартные задачи
* устанавливайте критерии оценки деятельности подчиненных
* составляйте планы развития по результатам оценки профессиональных компетенций
* преодолевайте трудности в решении задач совместно с подчиненными
* преодолевайте низкую эффективность подчиненного совместными усилиями, обучая и консультируя, транслируя свой опыт и знания
 |