**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 |