

КОЛЕСО БАЛАНСА

КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОАО «РЖД»

УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТО-ОРИЕНТИРОВАННОСТЬЮ

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ и УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ

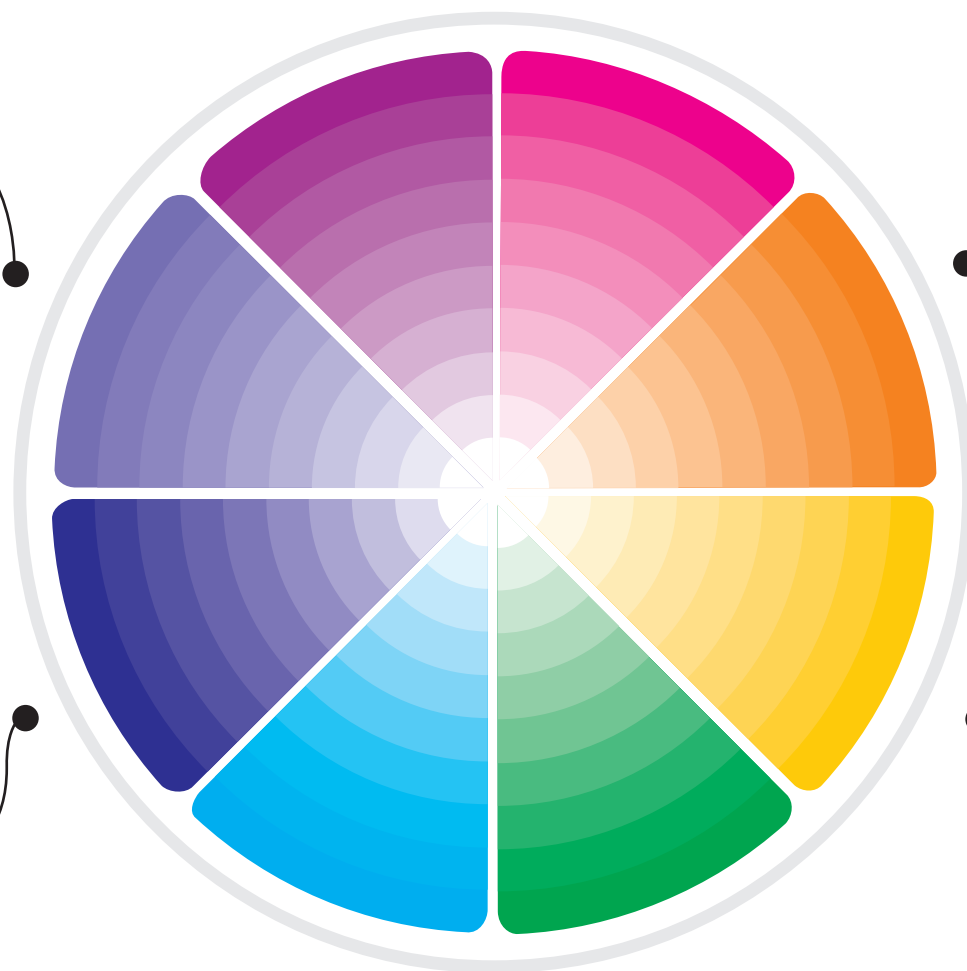
РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ

ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ и СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

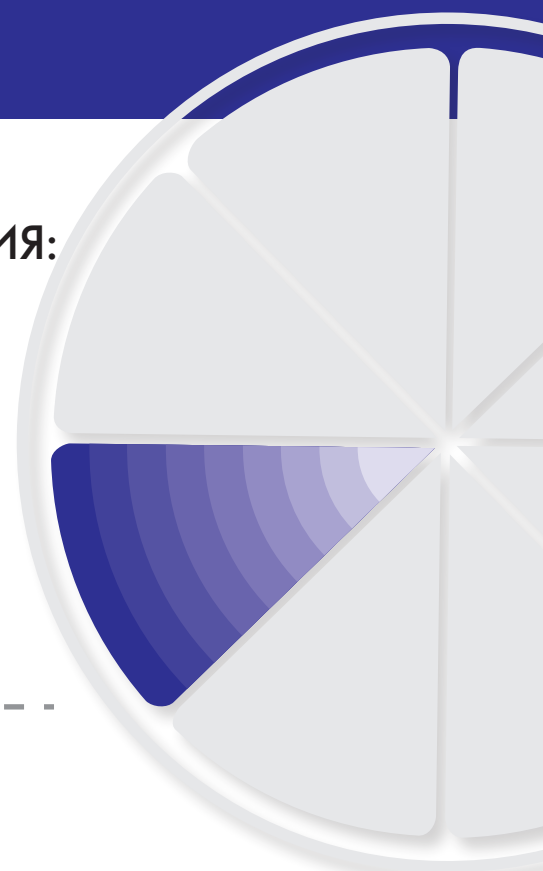
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ



ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, НАСКОЛЬКО У ВАС РАЗВИТА ДАННАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ:

- Что вы делаете, чтобы привлечь внимание к своим словам, своей позиции?
- Вашему собеседнику интересно вас слушать? Как вы это понимаете?
- Много ли нового и важного вы узнаете от своих коллег, подчиненных?
- Как вы готовитесь к сложным переговорам?
- Как выглядит проявленное к человеку уважение? А внимание? В чем разница?
- Как вы понимаете, какой стиль общения поможет вам быть более убедительным?
- Что вы делаете, если собеседник с вами не согласен?



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ:

1 Вспомните людей из жизни, книг, фильмов, которых вы уважаете, или примеры, когда кому-либо удалось аргументировать свою позицию и убедить в своей точке зрения. Проанализируйте, за счет каких приемов и способов это произошло. Примените на практике.



ЛАЙФХАК № 1

Самый сильный аргумент приводится самым последним.

ЛАЙФХАК № 2

«Эффект края» или «Эффект Эббингауза» — запоминается первое и последнее.

2 При общении учитывайте индивидуальные особенности собеседника и аудитории. Определите, какой стиль коммуникации выбрать. Например, вспомните, что люди делятся по каналу восприятия информации на визуалов (преобладает зрение), аудиалов (преобладает слух) и кинестетиков (преобладает восприятие через ощущения).



ЛАЙФХАК № 3

Преобладающий канал восприятия вы поймете по используемым вашим собеседником глаголам: услышал, увидел, почувствовал. Используйте красочные описания для визуалов, разные тембры вашего голоса для аудиалов и описание ощущений — для кинестетиков.

3 При подготовке к переговорам продумайте аргументы для обоснования своей позиции. Зафиксируйте их и опирайтесь на них во время коммуникации.



ЛАЙФХАК № 4

Продумайте также аргументы вашего vis-à-vis и свои контраргументы.

4 Во время общения выслушивайте собеседника до конца, не перебивайте. Целенаправленно удерживайте фокус внимания на его речи. Слушая собеседника, вы проявляете уважение к его мнению.



ЛАЙФХАК № 5

Используйте активное слушание, например, в такт речи собеседника произносите эмоциональные междометия, используйте парафраз: правильно ли я вас понял, другими словами, вы хотите сказать.

5 Избегайте конфликтных ситуаций, будьте конструктивны во время общения.



ЛАЙФХАК № 6

Избегайте использования слов-конфликтогенов — слов-отрицания: нет, никогда, проблема, вы не поняли.

6 Создавайте атмосферу доверия и уважения во время общения.



ЛАЙФХАК № 7

Обращайтесь к собеседнику по имени, соблюдайте личную дистанцию, используйте открытые жесты, умеренную жестикуляцию.

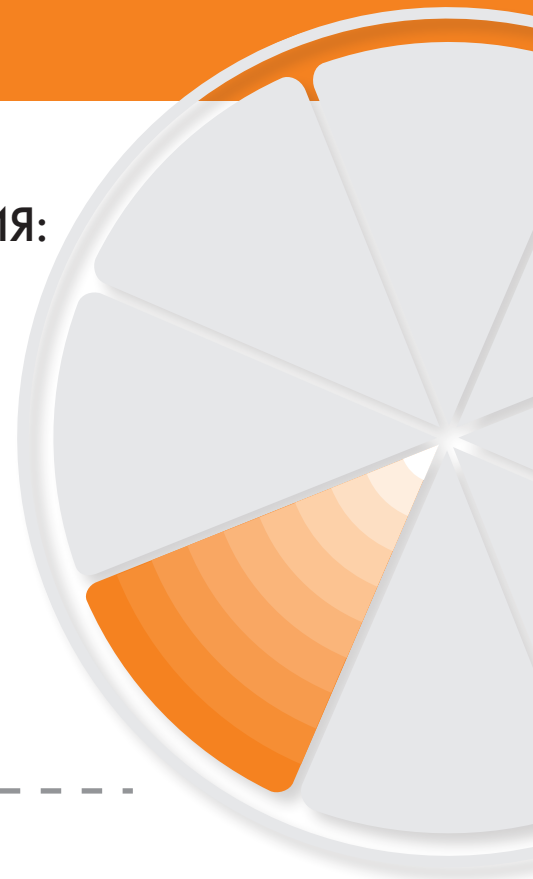
БОЛЬШЕ ЗНАНИЙ
ПО ТЕМЕ:



РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, НАСКОЛЬКО У ВАС РАЗВИТА ДАННАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ:

- Что вы знаете о своих подчиненных? Как учитываете это в работе?
- Что вы сделали, чтобы ваши подчиненные работали активно и продуктивно?
- Сколько времени вы тратите на развитие деловых качеств ваших подчиненных? Вы помогаете им в составлении и реализации плана индивидуального развития?
- О чем вам сложнее всего говорить с подчиненными?
- Как сказать человеку, что он допустил много ошибок, «завалил» задачу, так, чтобы он захотел исправить все ошибки и следующую задачу гарантированно выполнил лучше?
- Какие методы развития подчиненных вы знаете? Сколько из них используете на практике?



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ:

- 1** Проанализируйте своих сотрудников, их сильные и слабые стороны по отношению к целям, стоящим перед вашим подразделением.
- 2** Определите, какие качества потребуются вашей команде для реализации стратегических приоритетов.
- 3** Продумайте направления развития команды и каждого сотрудника в отдельности.
- 4** Проведите общие и персональные встречи с сотрудниками для обсуждения перспектив и зон развития.

ЛАЙФХАК № 1

Предоставляйте обратную связь сотрудникам в соответствии с алгоритмами и принципами. Наиболее распространенный способ — «плюс-минус-плюс». Начинайте и завершайте положительными моментами.

- 5** Мотивируйте сотрудников к развитию.



ЛАЙФХАК № 2

Больше о мотивации смотрите в видео:



- 6** Обратите внимание на работу коллег, руководителей, которых вы считаете примером в развитии потенциала сотрудников. Проанализируйте и определите лучшие методы и инструменты, которые вы сможете использовать в вашем подразделении.

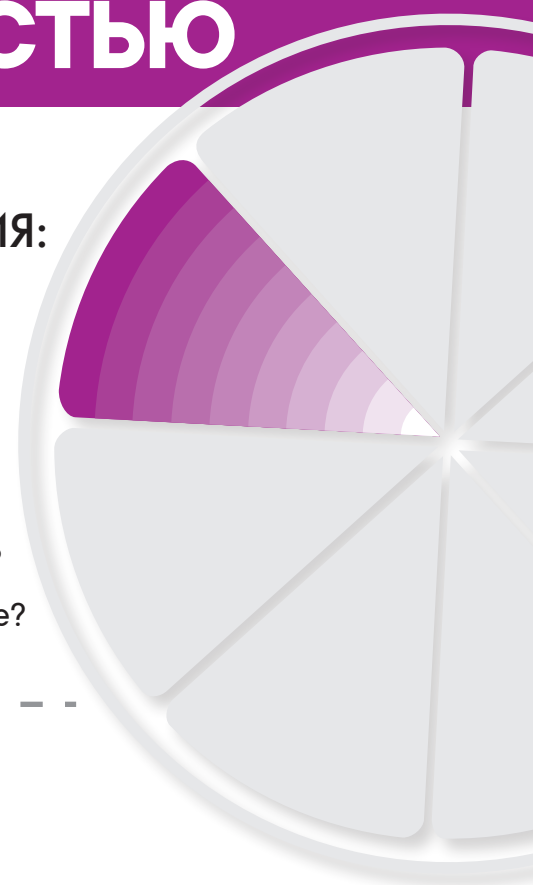
БОЛЬШЕ ЗНАНИЙ
ПО ТЕМЕ:





УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬЮ

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ,
НАСКОЛЬКО У ВАС РАЗВИТА ДАННАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ:

- У вас есть клиенты? Кто они? Как вы определяете, что они довольны вашей работой?
- Каким образом вы поддерживаете связь с клиентами?
- Как ваши клиенты узнают новую информацию и решения, которые могут на них повлиять?
- Что вы изменили в работе своего подразделения благодаря информации, полученной от клиентов?
- Какие действия вы предприняли за последний год для повышения качества оказываемых услуг?
- Ваши подчиненные отличаются высокой клиентоориентированностью? Что вы для этого делаете?



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ:

- 1** Организуйте встречу с коллегами и обсудите, как работа подразделения и каждого сотрудника в отдельности влияет на удовлетворенность клиентов.
**ЛАЙФХАК № 1**
Клиенты бывают внутренние — коллеги-смежники — и внешние. Но если не удовлетворен внутренний клиент, внешний вряд ли будет доволен.
- 2** Продумайте меры по повышению уровня клиентоориентированности сотрудников в подразделении и организуйте внедрение необходимых изменений.
**ЛАЙФХАК № 2**
Опирайтесь на пирамиду потребностей А.Маслоу, описанную в книге «Мотивация и личность», для структурирования потребностей клиентов.
- 3** Проанализируйте проблемы и жалобы клиентов в работе с вашим подразделением: скорость выполнения работ, качество взаимодействия, удобство.
- 4** Организуйте встречу с подчиненными, обсудите идеи, как можно улучшить взаимодействие с внутренними и внешними клиентами, а также предложите свои идеи. Выберите как минимум две идеи, которые могут положительно повлиять на взаимодействие.
- 5** Определите методы сбора обратной связи — опросы, NPS, фокус-группы с целевыми клиентами — от внешних и внутренних клиентов и регулярно запрашивайте её.
- 6** Внедрите на практике методы сбора обратной связи клиентов и проанализируйте полученные результаты. Если есть необходимость, внедрите изменения в работе для повышения уровня удовлетворенности клиентов.
- 7** Проанализируйте, как ваши успешные коллеги в этом направлении организуют работу с клиентами, как изучают потребности клиентов и как получают обратную связь от них. Если есть такая возможность, организуйте с ними встречу и обсудите их подходы, задайте вопросы.
- 8** Выберите инструменты, которые подходят для вашей специфики, и внедрите на практике.

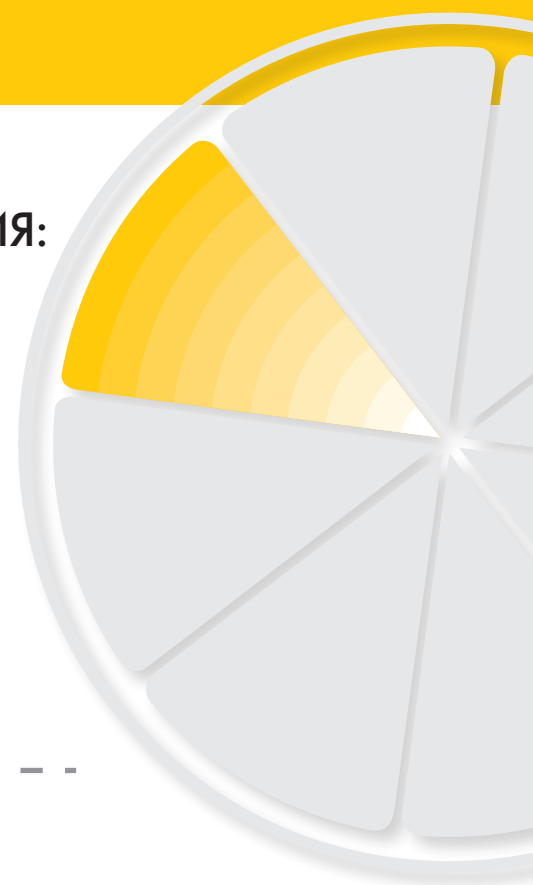
БОЛЬШЕ ЗНАНИЙ
ПО ТЕМЕ:



ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, НАСКОЛЬКО У ВАС РАЗВИТА ДАННАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ:

- Как вы узнаете, кому из ваших коллег или подчиненных нужна ваша помощь? Часто ли вам приходится ее оказывать?
- Как понять, что в коллективе назревает конфликт?
- Что вы делаете для того, чтобы разрядить атмосферу в коллективе?
- Какие способы лучше всего помогают сплотить команду?
- Как вы считаете, что лучше: скрыть информацию о возникающих в работе проблемах или своевременно проинформировать всех, кого это касается?
- Если интересы вашего подразделения вступают в противоречие с интересами смежных подразделений или компании в целом, как вы действуете? Чем аргументируете свой выбор?



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ:

1 Проанализируйте, насколько слаженно работают ваши подчиненные над задачами в команде. Если нет слаженности, то определите причины сложившейся ситуации.

ЛАЙФХАК № 1

Определите, на какой стадии сплоченности находится ваша команда: формирование, бурление, упорядочивание, продуктивность, роспуск. Одновременно держите в поле внимания достижения целей и отношения между сотрудниками. Как опытный капитан проведите к стадии продуктивности и поддерживайте ее.



2 Выберите наиболее подходящие методы для объединения и сплочения команды: командообразующие мероприятия, тренинги.

ЛАЙФХАК № 2

Основа для сплочения команды — ценности. Транслируйте ценности, принятые в нашей компании.



ЛАЙФХАК № 3

Ответьте на вопросы: в чем моя уникальная ценность как руководителя для моей команды и в чем уникальная ценность моей команды для компании?

3 Выделите на общих совещаниях удачные примеры командной работы вашего подразделения, подчеркивайте важность этого аспекта и влияние на эффективность работы в целом.

4 Вспомните конфликтные ситуации в вашем подразделении. В чем была ваша роль как руководителя? Какой из четырех стратегий — избегание, конкуренция, компромисс, сотрудничество — вы придерживались?

ЛАЙФХАК № 4

Выбирайте стратегию сотрудничества: она самая ресурсная, но и самая эффективная.



5 Управляйте конфликтами: при возникновении конфликтных ситуаций целенаправленно возьмите на себя роль медиатора конфликта, предварительно изучив алгоритм медиации конфликтных ситуаций.

ЛАЙФХАК № 5

В конфликте нет правых и виноватых. Сохраняйте конструктивное восприятие аргументов каждой стороны.



6 Обратите внимание на работу успешных руководителей. Как им удается обеспечивать командную работу своего подразделения? За счет чего им это удается? Какие используют инструменты? По возможности организуйте встречу, обсудите применяемые ими подходы.

7 Определите лучшие практики, которые подходят для вашей специфики, и используйте их.

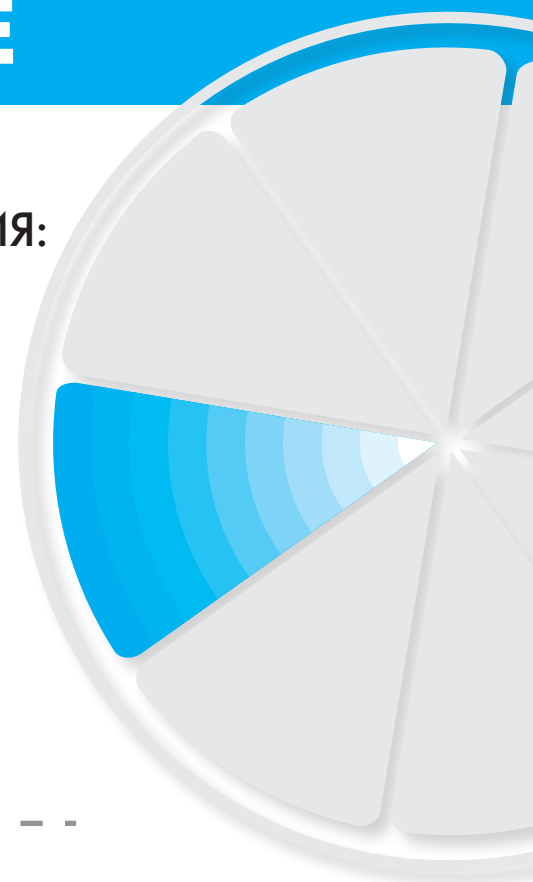
БОЛЬШЕ ЗНАНИЙ
ПО ТЕМЕ:



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ и СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, НАСКОЛЬКО У ВАС РАЗВИТА ДАННАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ:

- Как часто вы читаете бизнес-литературу, экономические, политические обозрения о ситуации в нашей стране и за рубежом? Изучаете аналитику и новостные обзоры в своей профессиональной сфере, в сфере бизнеса РЖД?
- Обычно вы «тонете в текучке» или планируете на перспективу?
- Сколько времени вы тратите на то, чтобы проанализировать риски принимаемых решений?
- Вы чаще действуете по установленному плану или продумываете различные варианты на случай, если что-то пойдет не так?
- Какие возможности для долгосрочного развития бизнеса вы видите в вашем направлении деятельности?
- Принимаемые вами решения всегда опираются на точные расчеты? Учитывают финансовые затраты и экономический эффект?



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ:

- 1** Выберите реальную ситуацию или придумайте, в которой вам предстоит принять решение на перспективу более 1 года в ближайшее время.
- 2** Зафиксируйте список всех видов рисков, которые влияют на принятие этого решения: кадровые, финансовые, геополитические. Для полного списка рисков можно использовать открытые источники и литературу.
Проанализируйте записанные вами риски. Пригодится все: аналитические отчеты, экспертное мнение коллег из профильных подразделений.
- 3** Продумайте пути их предотвращения и минимизации, подготовьте список возможностей и перспектив развития.
- 4** Принимайте решение.
- 5** Наблюдайте за реализацией решения. Какие из указанных вами рисков наступили? Возможно, вы учли не все риски? Были ли продуманные вами пути предотвращения или минимизации рисков эффективны?
- 6** По итогам работы с рисками и возможностями дайте себе обратную связь.
ЛАЙФХАК № 1
Для обратной связи самому себе подойдут вопросы: в чем для меня были наибольшие затруднения? Достаточно ли мне было информации для анализа рисков? Что мне удалось лучше всего, а что в следующий раз я точно буду делать по-другому?
- 7** Для системного развития компетенции задавайте себе эти вопросы в течение года: как часто вы читаете бизнес-литературу, экономические, политические обозрения о ситуации в нашей стране и за рубежом, а также изучаете аналитику и новостные обзоры в своей профессиональной сфере, в сфере бизнеса ОАО «РЖД»?

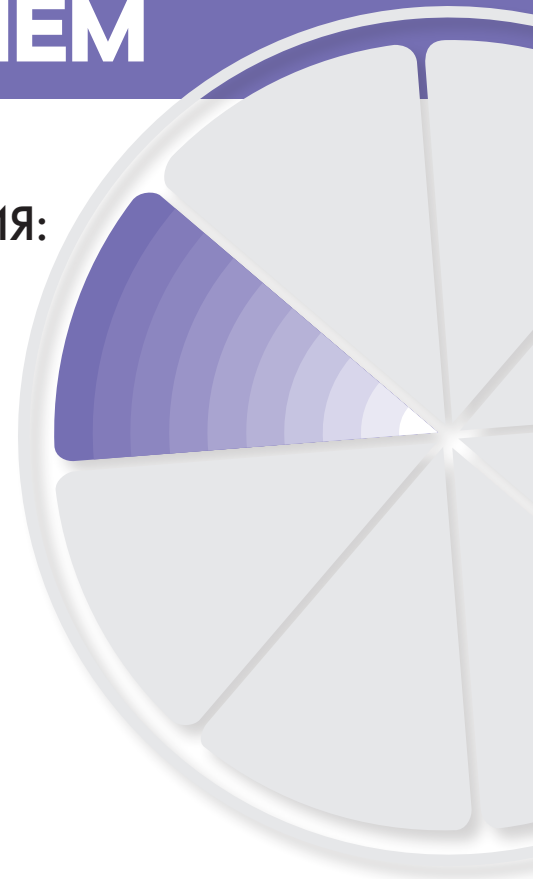
БОЛЬШЕ ЗНАНИЙ
ПО ТЕМЕ:



УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ и УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, НАСКОЛЬКО У ВАС РАЗВИТА ДАННАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ:

- Планирование – ваша сильная сторона? Вы точно знаете, в ходе каких действий, в какие сроки и с использованием каких ресурсов будут реализованы стоящие перед вашим подразделением задачи?
- Каждый из ваших подчиненных точно знает, какой участок работы за ним закреплен? Какова его зона ответственности? Где заканчиваются его полномочия и начинаются полномочия работников смежных подразделений?
- Бывают ли в вашей практике случаи, когда подчиненные выполняют не совсем ту работу, которую вы им поручили? Или предоставляют не совсем тот результат, которого вы ожидали?
- Тотальный контроль подчиненных – ваш конёк? Или вы уверены, что лишний контроль только мешает работать и обращаете внимание лишь на финальный результат?
- Какие задачи вы можете делегировать?
- Что вы знаете о проблемах, с которыми сталкиваются ваши подчиненные в ходе решения стоящих перед ними задач?
- Что вы делаете для того, чтобы ваши подчиненные экономно использовали ресурсы компании?



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ:

ФОКУС № 1: КОНТРОЛЬ РАБОТЫ ПОДЧИНЕННЫХ

1 Распределите своих подчиненных на 4 группы:

1	ЭНТУЗИАСТ НОВИЧОК	не может, но хочет	учите, инструктируйте, развивайте
2	РАЗОЧАРОВАВШИЙСЯ	не может и не хочет	учите, инструктируйте, развивайте и поддерживайте, мотивируйте
3	СОМНЕВАЮЩИЙСЯ ИСПОЛНИТЕЛЬ	может, но не хочет	поддерживайте и мотивируйте
4	УВЕРЕННЫЙ МАСТЕР	хочет и может	Расширяйте зону ответственности

2 Проанализируйте свой подход к контролю их работы и стиль общения с подчиненными. Учитываете ли вы особенности их компетентности на этапе контроля работы и используете ли нужный формат взаимодействия?

ЛАЙФХАК № 1

Разработайте для себя разные алгоритмы контроля работы подчиненных с учетом их особенностей.

3 Ближайшие 2 – 3 недели фокусируйте свое внимание на этапе контроля работы подчиненных: учитываете ли вы их особенности, даете ли достаточные рекомендации и коррективы для улучшения результата?

4 Представьте, что управление эффективностью и управление исполнением – это эстафета. В чем ее принцип? Как бы вы проиллюстрировали принцип непрерывности в работе по аналогии с эстафетой? Например, в формате «Лепестки безответственности», когда один сотрудник задачу передал, а другой – не взял.

5 Подготовьте отчет о проделанной работе. Что удалось? Что планируете поменять в будущем в своих действиях?

ЛАЙФХАК № 2

Вместо «Почему не получилось?» задавайте вопросы: «Какого ресурса вам не хватило для выполнения этой задачи?». Так вы: 1) возвращаете ответственность исполнителям; 2) вводите культуру проактивного, а не реактивного отношения к выполняемым задачам.



6 Целенаправленно уделяйте внимание развитию этого навыка в течение полугода, оценивайте свою динамику.

БОЛЬШЕ ЗНАНИЙ
ПО ТЕМЕ:

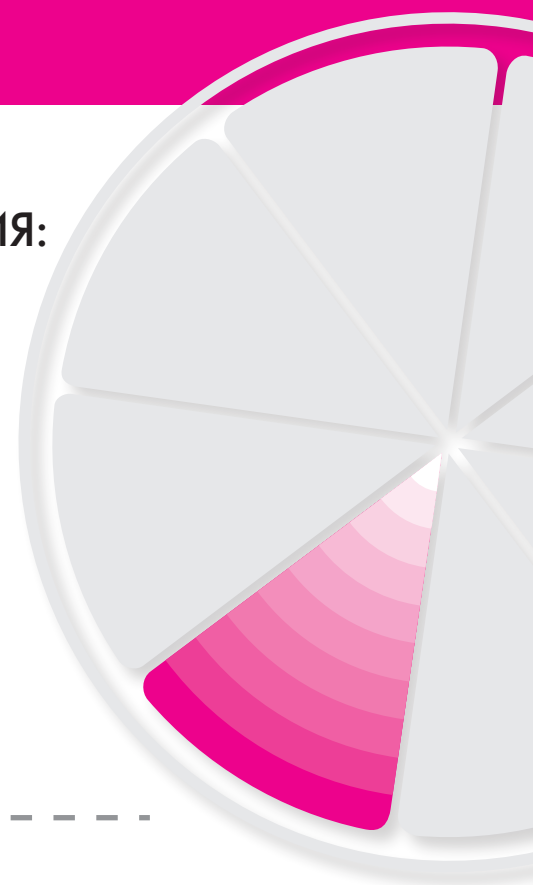


КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
РЖД

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

ОТВЕЬТЕ НА ВОПРОСЫ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ,
НАСКОЛЬКО У ВАС РАЗВИТА ДАННАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ:

- Вы всегда выполняете взятые на себя обязательства?
- Какие способы вы используете для сохранения внимания и концентрации при длительных нагрузках? Какие техники снятия стресса применяете?
- Как часто вы проявляете инициативу и сами вызываетесь поработать над новой сложной задачей?
- Прежде чем приступить к работе, насколько точно вы представляете себе, как именно вы будете действовать, чтобы получить желаемый результат?
- Как вы определяете, что проделанная вами работа выполнена качественно?
- Что помогает вам не допускать одни и те же ошибки?
- Как вы реагируете на критику?
- Если вы недовольны результатом, как вы определяете, что помешало его достичь?



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ:

ФОКУС № 1: РЕШЕНИЕ СЛОЖНЫХ ЗАДАЧ

- 1 Выпишите все задачи, которые стояли перед вами за последние 1 — 2 недели. Выделите те, которые были наиболее сложны для вас.
- 2 Проанализируйте, как вы подходите к решению сложных задач: максимально честно ответьте на вопрос, что для вас является ключевым препятствием при решении сложных задач: недостаточное развитие компетенций, высокая загруженность, недостаток поддержки со стороны руководителя или что-то ещё?
- 3 Продумайте наиболее эффективные и реалистичные для вас способы преодоления сложностей. Что лучше работает для вас? Запишите результаты вашего анализа на бумаге.



ЛАЙФХАК № 1

Вы не управляете тем, что не оцифровано, поэтому ставьте четкие сроки / цифры и пр.

- 4 Выпишите все ваши задачи на следующий месяц. Оцените их по степени сложности. В течение месяца начинайте свой день с наиболее сложных для вас задач.

- 5 Подготовьте отчет о проделанной работе: увидели ли вы положительные изменения в этом направлении? Какие это были изменения? Как это сказалось на эффективности работы вашего подразделения?

ФОКУС № 2: РАБОТОСПОСОБНОСТЬ

- 1 Оцените свою загруженность за последний месяц. Выделите ситуации, в которых:
 - загруженность была высокой, но вам удалось сохранить требуемый темп;
 - загруженность была высокой, но вы снизили свою эффективность.
 Сравните эти ситуации, определите причины снижения работоспособности.
- 2 Внесите необходимые изменения в свой подход к организации работы. Например, если причины снижения работоспособности связаны с состоянием здоровья, примите необходимые меры. Если дело в ваших индивидуальных особенностях — по возможности сбалансируйте график работы.



ЛАЙФХАК № 1

Понаблюдайте за собой: когда вы чувствуете себя наилучшим образом, вы какой? А когда наихудшим образом? Избегайте общих формулировок. Выделите ваши собственные признаки приближающегося снижения работоспособности и отслеживайте их, чтобы вовремя восстанавливать ресурс..

- 3 Подготовьте отчет о проделанной работе: увидели ли вы положительные изменения в этом направлении? Какие это были изменения?

БОЛЬШЕ ЗНАНИЙ
ПО ТЕМЕ:

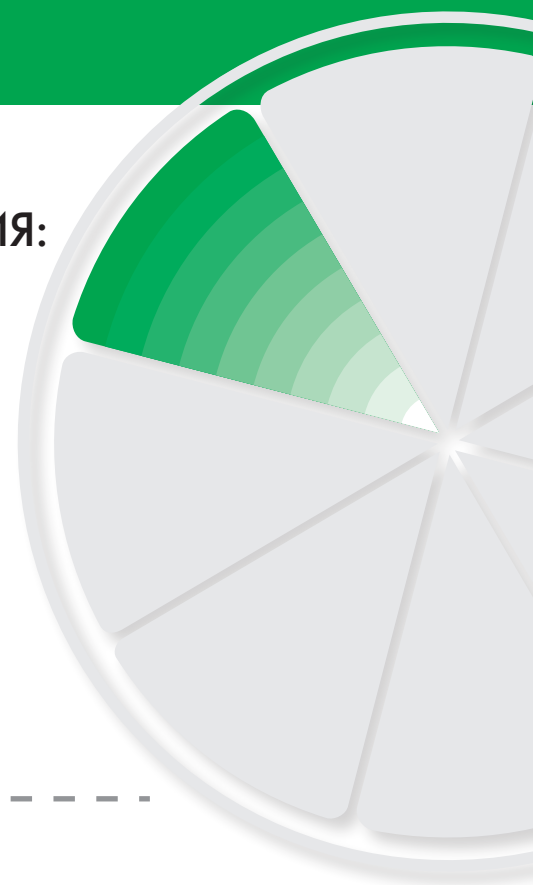


КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
РЖД

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ,
НАСКОЛЬКО У ВАС РАЗВИТА ДАННАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ:

- Как часто ваши подчиненные предлагают новые идеи? Что вы делаете для того, чтобы таких идей было больше?
- Сколько новых идей вы помогли воплотить в жизнь за последний год?
- Как вы узнаете, готовы ли ваши подчиненные к переменам и изменениям в работе?
- Сталкиваетесь ли вы с неприятием инноваций вашими подчиненными? Что предпринимаете в этом случае?
- Что для вас является значимым при выборе инновации для дальнейшего внедрения?
- Что помогает и мешает успешно внедрить инновации?
- Какие трудности возникают при внедрении новых идей? Что предпринимаете для их устранения?



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ:

ФОКУС НА ОЦЕНКЕ ИДЕЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РЕСУРСОВ И РЕАЛИЗУЕМОСТИ

1 Оцените идеи, которые были выдвинуты вашими подчиненными за последний месяц с точки зрения реализуемости, ресурсов и ожидаемого результата. По возможности опирайтесь на финансовые расчеты, данные, аналитику.

ЛАЙФХАК № 1

Согласно «айсбергу инноваций», только 20% инноваций прорывные. Остальные 80% инноваций способны быть таковыми через систему небольших последовательных улучшений на рабочем месте. Смотрите на инновации не из позиции «Что я могу улучшить завтра?», а из позиции «Что я могу улучшить уже сегодня, сейчас?»

3 Выберите наиболее подходящие идеи с точки зрения влияния на повышение эффективности. По возможности продумайте, на какие конкретно показатели вы планируете повлиять после внедрения идеи.

ЛАЙФХАК № 2

Используйте чек-лист операций по улучшению сейчас, инновационному изменению и устранению ошибок и потерь:

- опишите одну из операций вашего подразделения / компании в контексте улучшения;
- какие ресурсы необходимы вначале операции? В каком они должны быть состоянии? Как их меняет сама операция?
- опишите результат;
- какие в этой операции есть подоперации?

2 Проведите встречу со всеми работниками, которые предлагали идеи. Дайте обратную связь, расскажите о плюсах и минусах, какие идеи вы считаете реализуемыми. Если будете реализовывать другие идеи позже, это необходимо также проговорить на встрече. Запросите обратную связь, узнайте, что сотрудники думают по поводу выбранных идей.

4 Подберите команду единомышленников для реализации идей.

5 Подготовьте отчет о проделанной работе: увидели ли вы положительные изменения в этом направлении? Какие это были изменения?

БОЛЬШЕ ЗНАНИЙ
ПО ТЕМЕ:

