

Учебно-методическое пособие
Матрица развивающих действий
на основе корпоративных компетенций
холдинга «РЖД»

Руководители, 2-й уровень управления.

Содержание

Введение	3
Корпоративные компетенции	4
Рекомендации по развитию	6
Компетентность	6
Способность к развитию	6
Развитие сотрудников	10
Клиентоориентированность	15
Формирование системы работы с клиентами	15
Корпоративность и ответственность	18
Системное мышление	18
Обеспечение командной работы в Компании	23
Нацеленность на результат	29
Качество и безопасность	33
Организация рабочего процесса	33
Обеспечение безопасности	38
Креативность и инновационность	42
Формирование инновационной среды	42
Лидерство	46
Лидерство как стиль руководства	46
Список рекомендуемой бизнес литературы	52

Введение

Матрица развивающих действий (далее МРД) — методическое пособие, разработанное специально для слушателей Корпоративного университета РЖД, целью которого является предоставление руководителям развернутых рекомендаций о способах развития Корпоративных компетенций холдинга «РЖД». Данные рекомендации полезно использовать при составлении индивидуального плана развития (ИПР).

Структура документа:

Рекомендации о способах развития Корпоративных компетенций руководителей холдинга «РЖД» сгруппированы в соответствии 10-ти компетенциям 2-го уровня:

- Способность к развитию.
- Развитие сотрудников.
- Формирование системы работы с клиентами.
- Системное мышление.
- Обеспечение командной работы в Компании.
- Нацеленность на результат.
- Организация рабочего процесса.
- Обеспечение безопасности.
- Формирование инновационной среды.
- Лидерство как стиль руководства.

Внутри каждой компетенции рекомендации по развитию описаны исходя их шести методов развития.

Методы развития:

1. Развитие на рабочем месте — конкретные задания из ежедневной работы, которые способствуют развитию конкретной компетенции.
2. Обратная связь — обсуждение с коллегами, подчиненными, руководителем, внешним коучем своей работы с точки зрения определенной компетенции.
3. Обучение на опыте других — наблюдение за человеком, у которого данная компетенция развита высоко; совместное обсуждение с ним его опыта.
4. Изучение литературы — регулярное чтение специальной литературы.
5. Тренинги и семинары — краткосрочное интенсивное обучение по выбранной для развития компетенции, в том числе в дистанционном формате.
6. Развивающие проекты — участие в проекте или временное назначение на должность, требующие более высокого уровня развития данной компетенции.

Корпоративные компетенции

Блоки компетенций 5К+Л	Описание компетенций: поведенческие индикаторы
<p>Блок</p> <p>Компетентность</p>	<p>Способность к развитию</p> <ul style="list-style-type: none"> • Открыт к восприятию нового. Своевременно адаптируется к изменениям. • Адекватно понимает свои сильные стороны и области, требующие развития. • Систематически прикладывает дополнительные усилия для своего развития, ориентируясь как на текущие, так и на будущие приоритеты бизнеса. • Быстро осваивает и применяет на практике новые знания и навыки. <p>Развитие сотрудников</p> <ul style="list-style-type: none"> • По собственной инициативе делится накопленным опытом и знаниями. • Адекватно оценивает знания, навыки и потребности в их развитии у подчиненных с учетом текущих и будущих приоритетов бизнеса. • Предоставляет обратную связь. Конструктивно обсуждает с подчиненными вопросы их эффективности и развития. • Эффективно использует возможности Компании для обучения и развития подчиненных. • Содействует выявлению, развитию и продвижению перспективных сотрудников.
<p>Блок</p> <p>Клиентоориентированность</p>	<p>Формирование системы работы с клиентами</p> <ul style="list-style-type: none"> • Учитывает существующие и перспективные потребности клиентов при планировании и организации деятельности своего подразделения. • Анализирует обратную связь от клиентов и корректирует в соответствии с ней работу своего подразделения.
<p>Блок</p> <p>Корпоративность и ответственность</p>	<p>Системное мышление</p> <ul style="list-style-type: none"> • Имеет целостное понимание бизнеса и цепочки создания стоимости в Компании. • Принимает решения, формирует системы и процессы в подразделении таким образом, чтобы они приносили максимальную пользу бизнесу Компании в целом и соответствовали стратегии Компании. • Находит баланс между коммерческой выгодой, развитием бизнеса Компании и ответственностью перед обществом и окружающей средой. • Оптимально использует вверенные ресурсы Компании. <p>Обеспечение командной работы в Компании</p> <ul style="list-style-type: none"> • Формирует и поддерживает традиции Компании. • Уважительно относится к другим сотрудникам Компании вне зависимости от их статуса и подчинения. • Находит конструктивные решения конфликтов и противоречий. • Добивается от подчиненных уважительного и кооперативного отношения как друг к другу, так и к сотрудникам других подразделений. • Обеспечивает информационный обмен, сотрудничество и координацию деятельности между своим и другими подразделениями.

	<ul style="list-style-type: none"> • Продвигает и транслирует ценность командной работы в своем подразделении и в Компании.
	<p>Нацеленность на результат</p> <ul style="list-style-type: none"> • С готовностью берется за решение сложных задач. • Проявляет настойчивость и самостоятельность в достижении целей и преодолении препятствий. • Принимает персональную ответственность за допущенные ошибки или неудачи. • Проявляет высокую работоспособность, умение работать в напряженном графике. • Достигает результата, соблюдая нормы деловой этики.
<p>Блок Качество и безопасность</p>	<p>Организация рабочего процесса</p> <ul style="list-style-type: none"> • Транслирует идеологию СМК (Система менеджмента качества). • Ставит четкие цели перед подчиненными, устанавливает требования к качеству, сроки и параметры контроля. • Определяет ключевые факторы успеха и барьеры, влияющие на качество работ и эффективность деятельности своего подразделения. • Разрабатывает и внедряет целостную систему мер, направленную на повышение качества и эффективности деятельности своего подразделения. • Формирует высокоэффективную систему распределения ответственности и полномочий. <p>Обеспечение безопасности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Неукоснительно соблюдает стандарты Компании в области безопасности деятельности. • Добивается от других вовлеченных лиц неукоснительного соблюдения стандартов Компании в области безопасности. • Предлагает инициативы, направленные на повышение безопасности движения и выполнения работ.
<p>Блок Креативность и инновационность</p>	<p>Формирование инновационной среды</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предлагает перспективные и продуманные инициативы по улучшению деятельности. • Выступает внутренним заказчиком на инициативы и инновации в своем подразделении со стороны сотрудников Компании. • Создает механизмы поддержки инициатив и новаторских предложений сотрудников своего подразделения. • Обеспечивает привлечение ресурсов, необходимых для реализации полезных инициатив. • Формирует систему анализа, внедрения и тиражирования передового опыта в своем подразделении.
<p>Блок Лидерство</p>	<p>Лидерство как стиль руководства</p> <ul style="list-style-type: none"> • Воодушевляет и мобилизует окружающих на достижение результатов, значимых для Компании. • Активно вовлекает коллег в обсуждение и решение вопросов, требующих их участия. • Эффективно организует и регламентирует работу коллег в совместном взаимодействии и при принятии общих решений. • Умеет убеждать, мотивировать и оказывать влияние без использования административного давления.

Рекомендации по развитию

Блок – Компетентность.

Компетенция - **Способность к развитию.**

Метод развития «Развитие на рабочем месте».

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
Открыт к восприятию нового. Своевременно адаптируется к изменениям	<ul style="list-style-type: none"> • Составьте список изменений, которые произошли в Компании за последние 3-6 месяцев: <ul style="list-style-type: none"> - Оцените по шкале от -5 до + 5 (от очень плохо до очень хорошо) свою первую реакцию на необходимость изменений, свою оценку полезности изменения через 1 и 3 месяца. - Проанализируйте, как часто Ваша первая реакция на изменения бывает негативной, как быстро Вы адаптируетесь к изменениям, какие виды изменений вызывают сопротивление, а какие принимаются Вами легко. • Сформулируйте список идей, действий, которые помогают Вам быстрее адаптироваться к изменениям. • Составьте список изменений, которые происходят в Компании сейчас или будут происходить в течение следующих 3-6 месяцев. Определите те, которые вызывают внутреннее сопротивление, найдите в них позитивные стороны, придумайте, как можно ускорить Вашу адаптацию к ним. • Составьте список новых идей и подходов, которые Вы применили в своей работе за последние 6 месяцев. Проанализируйте количество новых идей, их источники и т.п.
Адекватно понимает свои сильные стороны и области, требующие развития	<ul style="list-style-type: none"> • Проанализируйте свой прошлый опыт в конкретной области, где планируете достичь развития, выделите Ваши сильные стороны, за счет которых Вы достигаете успеха. • Определите задачи, которые вызывают у Вас затруднения. • Оцените, что Вам необходимо развивать для эффективного решения этих задач.
Систематически прикладывает дополнительные усилия для своего развития, ориентируясь как на текущие, так и на будущие приоритеты бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> • Определите свои планы на будущее профессиональное/ карьерное развитие. Определите, какие навыки, знания Вам необходимо развивать в себе, для того чтобы справляться с будущими задачами. • Подберите для себя наиболее эффективный способ получения необходимых знаний, навыков (опыт коллег, профессиональная литература, семинары, сетевые школы, выставки, конференции). • Выделяйте не менее 2 часов в неделю на развитие выбранных навыков.
Быстро осваивает и применяет на практике новые знания и навыки	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярно читайте профессиональную литературу, общайтесь с людьми, являющимися носителями полезных знаний и опыта. Узнавайте новые подходы, ищите

возможности использования их на практике.

- Не реже 2 раз в месяц находите новые полезные идеи, инструменты, методы, подходы и т.п., которые могут повысить эффективность Вашей работы, применяйте их сами и рассказывайте о них подчиненным и коллегам.

• **Анализируйте Вашу работу.** Оцените, насколько Ваши действия соответствуют следующим критериям:

- Вы точно определяете свои сильные стороны и зоны развития, самостоятельно, без напоминаний занимаетесь саморазвитием;
- Вы учитесь на своих и чужих ошибках, конструктивно воспринимаете и используете в работе обратную связь;
- Вы постоянно ищете новые идеи в своей профессиональной области. Вы быстро начинаете применять новые идеи, знания и навыки на практике.

Метод развития «Обратная связь».

• Раз в неделю/месяц/квартал запрашивайте обратную связь от руководителя, коллег (в том числе, и у людей другой культуры, с опытом работы, отличным от Вашего):

- Насколько Вы используете полученные знания и навыки на практике.
- Насколько Вы объективны в оценке своих сильных и слабых сторон.
- Насколько быстро и легко Вы адаптируетесь к изменениям.
- Как оценивают окружающие темпы Вашего развития, его соответствие текущим и будущим приоритетам бизнеса.

• Регулярно, не реже 1 раза в год получайте внешнюю оценку своих сильных и слабых сторон, прогресса в развитии (в качестве методов оценки используйте 360 градусов, внешний ассесмент, оценку руководителя и др.).

• Используйте знания и информацию, которые Вы получили из обратной связи, в своей дальнейшей работе.

Метод развития «Обучение на опыте других».

• Обсудите с руководителями / коллегами, которые могут служить примером в области саморазвития:

- Какие конкретные действия они предпринимают для собственного развития?
- Что им помогает находить время на развитие и поиск новых идей и подходов?
- Что их мотивирует продолжать развиваться, не смотря на высокую рабочую загрузку?
- Как они выбирают цели для развития?

- На основании 2-3 бесед определите для себя 3-5 полезных советов, которые подходят именно Вам. Примените их не менее трех раз, чтобы проверить их практичность.

Метод развития «Изучение литературы».

Регулярно читайте литературу, посвященную вопросам саморазвития.

При чтении литературы выписывайте практические идеи, которые можно попробовать применить в Вашей работе. Каждый месяц используйте хотя бы одну новую идею.

С актуальным списком литературы можно ознакомиться в соответствующем разделе при работе в модуле ИПР или выбрать из списка, представленного на сайте: http://lk.curzd.ru/view_doc.html?mode=library&doc_id=6405005548223037375

The screenshot shows a web interface for a library. At the top, there is a navigation bar with tabs: ГЛАВНАЯ СТРАНИЦА, ЛИЧНЫЕ СВЕДЕНИЯ, ИПР, ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ, ПРОЕКТЫ, БИБЛИОТЕКА (highlighted), ИНСТРУКЦИИ, ОБЩЕНИЕ. Below the navigation bar, the page title is "Библиотека". There are buttons for "Библиотека", "Поиск", and "Мои материалы". A sidebar on the left shows a tree view with items like "Без раздела", "_Стратегический менеджмент", and "Бережливое производство, упр...". A search bar contains "Все фильтры". Below the sidebar, there is a table with columns: Название, Цифровой носитель, Статус, and Действия. The table is currently empty.

Читайте также:

- Жизнеописания и биографии выдающихся руководителей и политиков.
- Статьи, исследования, книги, посвященные новым подходам в Вашей профессиональной области (изучать новые идеи и тенденции не реже 1 раза в квартал).

Метод развития «Тренинги и семинары».

Рекомендованное содержание тренингов и семинаров:

- **«Планирование индивидуального развития. Методика создания ИПР» (дистанционный формат).**

Содержание: Компетентностный подход. Использование компетенций для определения своих сильных сторон и зон развития. Понятие «профиля по компетенциям». Способы определения «стратегии персонального развития». Способы формулировки цели развития. Составление плана развития – основные правила. Методология оценки эффективности реализации ИПР.

- **«Технологии саморазвития» (дистанционный формат).**

Содержание: Подход «обучение в течение всей жизни». Как ставить перед собой цели развития. Какие методы развития наиболее эффективны на каждом этапе развития руководителя. Формирование персональной

образовательной траектории. Формирование мотивации к развитию и открытости новому.

• **«Система управления талантами в компании ОАО «РЖД» (дистанционный формат).**

Содержание: Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД». Понятия «менеджерской эффективности» и «потенциала к развитию». Инструменты развития менеджерской эффективности. Инструменты наращивания потенциала к развитию. Инструменты управления карьерой топ-менеджера в компании.

• Не реже 1-го раза в год посещайте обучающие программы, соответствующие следующим критериям:

- знакомят с новыми подходами в Вашей профессиональной области (семинары, конференции);
- обучение происходит в непривычном, незнакомом формате;
- проходите обучение в смежных областях знаний для расширения общего кругозора.

Метод развития «Развивающие проекты».

Возглавьте внедрение именно тех изменений в Компании, которые вызывают у Вас наибольшее внутренне сопротивление. Добейтесь успеха во внедрении на всех уровнях в организации. Сформулируйте практические выводы, что помогает и что мешает сотрудникам Компании и Вам лично адаптироваться к изменениям.

Блок – Компетентность.

Компетенция - Развитие сотрудников.

Метод развития «Развитие на рабочем месте».

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
<p>По собственной инициативе делится накопленным опытом и знаниями</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Выступайте в качестве наставника своим подчиненным. Регулярно делитесь с ними своими знаниями и опытом. • Обобщайте свой опыт, собирайте групповые мероприятия для его трансляции. • Создайте систему регулярных встреч сотрудников для обмена новыми знаниями и опытом. Принимайте участие в данных встречах в роли модератора и эксперта. • При подготовке к встрече пользуйтесь следующими правилами: <ul style="list-style-type: none"> - продумайте цель встречи (например, поделиться общей информацией по специфической теме или преподать конкретный навык); - определите оптимальное количество участников (необходимо вовлечь в процесс всех подчиненных, чтобы никто из них не был обделен вниманием); - напишите план встречи (подумайте над вступлением, определите примерную очередность тем и заданий); - используйте наглядность (подумайте о том, как вы будете визуализировать информацию); - правильно завершите мероприятие (например, вкратце резюмировать информацию, проанонсировать новую серию встреч и/или оставить время для вопросов аудитории).
<p>Адекватно оценивает знания, навыки и потребности в их развитии у подчиненных с учетом текущих и будущих приоритетов бизнеса</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Оцените, какие навыки, знания необходимы сотрудникам для успешного развития направления (решения текущих и будущих задач). Формируйте систему обучения сотрудников таким образом, чтобы целенаправленно развивать нужные навыки и «закрывать узкие места». Привлекайте в свое направление людей, обладающих необходимой квалификацией. • Способствуйте регулярному обновлению программ развития и обучения для своего подразделения, проверке на соответствие содержания обучения бизнес-целям Компании и подразделения. • Давайте подчиненным разные задачи, для решения которых требуются различные знания и навыки на самостоятельное решение. Оценивайте, что удалось каждому сотруднику в большей/ меньшей степени, на основании этого определяйте уровень его способностей и навыков, потребности в обучении и потенциал.

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
<p>Предоставляет обратную связь. Конструктивно обсуждает с подчиненными вопросы их эффективности и развития</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Стремитесь регулярно давать обратную связь сотрудникам, при этом соблюдайте следующее: <ul style="list-style-type: none"> - Покажите, каким образом действия сотрудника влияют на результаты. - Не фокусируйтесь только на негативных вопросах, отмечайте также и позитивные (стремитесь начинать и заканчивать разговор на позитивном, соблюдайте баланс негативных и позитивных оценок). - Высказывайте только существенные замечания, не «распыляйтесь» на мелочи. • Говорите только о конкретных действиях человека в конкретных ситуациях (не обсуждайте человека в общем, говорите только о свершившихся фактах). <ul style="list-style-type: none"> - Запрашивайте самооценку сотрудника. - Обсуждайте только недавние ситуации, которые еще свежи в памяти. Говорите, так, чтобы сотрудник четко понял, какую именно ситуацию Вы имеете в виду. - Предлагайте свой вариант поведения, который Вы бы хотели видеть в будущем. Поделитесь своим мнением о том, что необходимо сделать сотруднику, чтобы исправить ситуацию. Стремитесь, чтобы Ваша обратная связь мотивировала человека на развитие.
<p>Эффективно использует возможности Компании для обучения и развития подчиненных</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянно ищите сами и направляйте специалистов по обучению на поиск более эффективных методов и форм развития персонала. • Транслируйте своим подчиненным важность постоянного личного развития и поиска более передовых методов работы в своей профессиональной области. • Иницилируйте создание каждым подчиненным плана развития своих компетенций на основе метода самообучения. • Поощряйте принятие сотрудниками на себя новых задач и ответственности, допускайте для них «право на ошибку». • Составьте список сильных сторон и зон развития каждого подчиненного, учитывайте их при распределении задач. Стремитесь давать сотрудникам задания, являющиеся для них амбициозными, находящимися на границе их компетентности, требующих освоения новых навыков.

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
Содействует выявлению, развитию и продвижению перспективных сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Нанимая людей, учитывайте их потенциал к развитию. • Оценив сильные стороны и зоны развития своих подчиненных, выделите наиболее талантливых, перспективных сотрудников. Определите, на какие должности имеет смысл готовить каждого из них (исходя из их способностей и мотивации). • Ознакомьте подчиненных с профилями развития их компетенций (если есть в наличии). • Иницируйте создание каждым подчиненным плана развития своих компетенций на основе метода самообучения. • Определите перечень должностей, для которых кадрового резерва нет. Создайте план мероприятий, обеспечивающих развитие подчиненных в нужном направлении (ротация, обучение, развивающие задания и прочее). • Иницируйте создание и регулярное обновление базы данных по наиболее перспективным сотрудникам по всей вертикали. Лично следите за развитием их карьеры, встречайтесь как минимум один раз в году со своим «золотым резервом». • Иницируйте создание внутренних проектов, в которых принимают участие наиболее потенциальные сотрудники по всей вертикали. Лично участвуйте в мероприятиях для данной категории сотрудников, ищите среди них по-настоящему талантливых. • Поощряйте поиск сотрудниками новых, более эффективных методов работы, принятие на себя новых задач и постоянное личное развитие.

- **Анализируйте Вашу работу.** Оцените, насколько Ваши действия соответствуют следующим критериям:

- Вы точно определяете сильные стороны и зоны развития других людей, привлекаете в свое подразделение талантливых сотрудников, обеспечиваете создание на их основе сильного кадрового резерва;

- Вы помогаете сотрудникам составлять и выполнять индивидуальные планы развития, мотивируете их реализовывать свой потенциал;

- Вы учитываете цели развития подчиненных при распределении заданий.

Метод развития «Обратная связь».

- Раз в неделю/месяц/квартал запрашивайте обратную связь от руководителя, коллег (в том числе и у людей другой культуры, с опытом работы отличным от Вашего):

- Насколько точно Вы видите сильные стороны и области развития других людей.

- Является ли обратная связь, которую Вы даете полезной для улучшения результатов.
- Как оценивает Ваш руководитель состояние кадрового резерва в подразделениях Вашего направления.
- Насколько Вы эффективны как наставник (как быстро развиваются Ваши подопечные).
 - Используйте знания и информацию, которые Вы получили из обратной связи, в своей дальнейшей работе.

Метод развития «Обучение на опыте других».

- Обсудите с руководителями/коллегами, которые могут служить примером в области развития сотрудников, что они делают для определения сильных сторон и зон развития других людей, каким образом они создают кадровый резерв в своем подразделении, что они делают для развития своих подчиненных.
- Наблюдайте за тем, как другие люди дают обратную связь, обучают других и прочее. Перенимайте используемые методы.

Метод развития «Изучение литературы».

Регулярно читайте литературу, посвященную вопросам развития других.

При чтении литературы выписывайте практические идеи, которые можно попробовать применить в Вашей работе. Каждый месяц используйте хотя бы одну новую идею.

С актуальным списком литературы можно ознакомиться в соответствующем разделе при работе в модуле ИПР или выбрать из списка, представленного на сайте:
http://lk.curzd.ru/view_doc.html?mode=library&doc_id=6405005548223037375

The screenshot shows a web interface for a library. At the top, there is a navigation menu with items: ГЛАВНАЯ СТРАНИЦА, ЛИЧНЫЕ СВЕДЕНИЯ, ИПР, ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ, ПРОЕКТЫ, БИБЛИОТЕКА (highlighted), ИНСТРУКЦИИ, ОБЩЕНИЕ. Below the menu, the page title is "Библиотека". There are buttons for "Библиотека", "Поиск", and "Мои материалы". A sidebar on the left shows a tree view with items: "Без раздела", "_Стратегический менеджмент", and "Бережливое производство, упр...". A table of documents is displayed with columns: "Название", "Цифровой носитель", "Статус", and "Действия". A "Все фильтры" dropdown is visible in the top right of the table area.

Метод обучения «Тренинги и семинары».

Рекомендованное содержание тренингов и семинаров:

- «Технологии управления развитием работников» (дистанционный формат).

Содержание: Система «управления развитием» в компании ОАО «РЖД». Роль руководителя ОАО «РЖД» в развитии подчиненных. Компетентностный подход в управлении развитием работников. Действия руководителя в процессе создания и реализации ИПР работника. Развивающая обратная связь.

• **«Технологии развития работников: наставничество и коучинг» (дистанционный формат).**

Содержание: Технологии, позволяющие руководителю, способствовать эффективному развитию работников. Отличие менторинга и коучинга. Модель «Tell-show-do» в менторинге. Модель «GROW» в коучинге.

Метод развития «Развивающие проекты».

• Возглавьте проект по созданию кадрового резерва в Вашем направлении. Обеспечьте выполнение всех необходимых этапов (оценка, планирование карьеры, развитие и прочее).

• Возглавьте проект по поиску и целенаправленному развитию высокопотенциальных сотрудников в Вашем направлении.

• Активно поучаствуйте в проекте по созданию эффективной системы обучения и развития сотрудников Вашего подразделения в Компании. За время участия в проекте познакомьтесь с лучшими мировыми практиками обучения и развития сотрудников разного уровня и специализации.

Блок – Клиентоориентированность.

Компетенция - **Формирование системы работы с клиентами.**

Метод развития «Развитие на рабочем месте».

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
<p>Учитывает существующие и перспективные потребности клиентов при планировании и организации деятельности своего подразделения</p>	<ul style="list-style-type: none"> • На основе литературы, собственного жизненного опыта, обучения сформулируйте собственный подход в идеологии клиентоориентированности. Сформулируйте несколько кратких тезисов, которые Вы лично готовы отстаивать, транслировать, внедрять. • Проведите совещание с подчиненными, на котором обсудите клиентоориентированный подход, изложите свою версию идеологии, предложите подчиненным дополнить, видоизменить Ваши тезисы. • Обменяйтесь мнениями по данному вопросу с коллегами и руководством. • Иницилируйте и проконтролируйте оценку клиентоориентированности в Вашем подразделении через оценку удовлетворенности клиентов (внешних и внутренних). Добейтесь разработки практических мер по повышению уровня клиентоориентированности в Вашем подразделении по результатам оценки. • Лично рассказывайте сотрудникам на разных уровнях Компании о важности клиентоориентированного подхода. • Демонстрируйте клиентоориентированность личным примером.
<p>Анализирует обратную связь от клиентов и корректирует в соответствии с ней работу своего подразделения</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проанализируйте: <ul style="list-style-type: none"> - Как происходит оценка текущей удовлетворенности клиентов в Вашем подразделении. - Как осуществляется поиск потенциальных потребностей клиентов для усовершенствования старых и создания новых услуг. - Какие системы поддерживают процесс постоянного мониторинга удовлетворенности клиентом качеством сервиса и набором услуг. - Выделите системы, требующие улучшения и /или создания с нуля. • Иницилируйте работу над более полным удовлетворением существующих и перспективных потребностей клиентов Вашего подразделения по результатам анализа.

- Проанализируйте отличия клиентоориентированного подхода:

- Выделите параметры, отличающие клиентоориентированный подход к клиенту из собственного жизненного опыта. Вспомните примеры позитивного и негативного опыта в России и в других странах. Вспоминайте все виды организаций, оказывающие услуги (парикмахерские, магазины, РЭУ, образовательные учреждения и т.п.). Обязательно включите организации,

оказывающие транспортные услуги (авиакомпания, турагентства, ж.д. компании в других странах, такси и т.п.).

- Сделайте сравнительную таблицу (действия, которые повышают и снижают ощущение клиентоориентированности у клиента).

- Оцените, какие из позитивных и негативных действий, присущи Вашей Компании.

Метод развития «Обратная связь».

• Раз в неделю/месяц/квартал запрашивайте обратную связь от руководителя, коллег, подчиненных, партнеров и клиентов о том насколько Вам удается:

- Транслировать идеологию клиентоориентированности словом и делом (насколько Ваши решения и действия соответствуют идеологии клиентоориентированности, способствуют ее усилению).

- Личным примером демонстрировать клиентоориентированный подход (как воспринимается другими людьми Ваша личная установка в отношении клиентоориентированности).

• Используйте знания и информацию, которые Вы получили из обратной связи в своей дальнейшей работе.

Метод развития «Обучение на опыте других».

• Поучаствуйте в «Обучающей экспедиции» — посетите организации с наилучшим уровнем сервиса в разных странах мира, по итогам выделите те принципы клиентоориентированности, которые необходимо внедрить в Вашем подразделении и в Компании в целом. Выделите те практические идеи, ходы, методы, которые обеспечивают внедрение этих принципов (относящиеся к системам, процессам и людям).

Метод развития «Изучение литературы».

Регулярно читайте литературу по теме.

При чтении литературы выписывайте практические идеи, которые можно попробовать применить в Вашей работе. Каждый месяц используйте хотя бы одну новую идею.

С актуальным списком литературы можно ознакомиться в соответствующем разделе при работе в модуле ИПР или выбрать из списка, представленного на сайте: http://lk.curzd.ru/view_doc.html?mode=library&doc_id=6405005548223037375

ГЛАВНАЯ СТРАНИЦА Личные сведения ИПР ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ПРОЕКТЫ **БИБЛИОТЕКА** ИНСТРУКЦИИ ОБЩЕНИЕ

Библиотека

Библиотека Поиск Мои материалы

Без раздела

Все фильтры

Название	Цифровой носитель	Статус	Действия
_Стратегический менеджмент			
Бережливое производство, упр...			

Метод развития «Тренинги и семинары».

Рекомендованное содержание тренингов и семинаров:

- **«Формирование системы эффективной работы с клиентами» (дистанционный формат).**

Содержание: Лучшие мировые практики создания клиентоориентированной компании, разбор успешных кейсов. Основные параметры корпоративной культуры, ориентированной на клиента. Внедрение клиентоориентированности на всех уровнях организации. Особенности российского менталитета, затрудняющие внедрение сервисной установки и методы их преодоления.

- **«Мастерство деловых переговоров» (дистанционный формат).**

Содержание: Типология переговорных ситуаций. Подготовка к переговорам. Планирование опций и шага уступки по опциям. Принципы и приемы эффективного проведения переговоров. Основные ошибки при проведении переговоров. Ролевое распределение в деловых переговорах. Невербальная составляющая переговорного процесса. Необходимые привычки эффективного переговорщика.

Метод развития «Развивающие проекты».

- Возглавьте проект по созданию единого подхода к клиентоориентированности в Вашем подразделении Компании. Соберите межфункциональную команду, включающую руководителей разных уровней в организации. По результатам проекта:

- Создайте перечень принципов, описывающих идеологию клиентоориентированности в подразделении Компании.

- Создайте перечень проектов, необходимых для ее внедрения в Вашем подразделении Компании.

- Создайте план внедрения (сроки, ответственные, первоочередные проекты и т.п.).

Блок - Корпоративность и ответственность.

Компетенция - Системное мышление.

Метод развития «Развитие на рабочем месте».

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
<p>Имеет целостное понимание бизнеса и цепочки создания стоимости в Компании</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Составьте список ключевых пунктов стратегии Компании, которые влияют на Вашу зону ответственности. Соотнесите с этим списком при принятии решений. Принимая решения, отвечайте для себя на вопрос — каким образом это решение способствует достижению стратегических целей Компании. • Совместно со своими подчиненными разработайте стратегию своего подразделения, соответствующую стратегии более верхнего уровня. Заранее подготовьте вопросы для обсуждения, выберите инструменты для формирования стратегии. • Регулярно знакомьтесь с функционалом и бизнес-процессом разных подразделений вашей Компании.
<p>Принимает решения, формирует системы и процессы в подразделении таким образом, чтобы они приносили максимальную пользу бизнесу Компании в целом и соответствовали стратегии Компании</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярно отслеживайте изменение ключевых факторов внешней среды (читайте периодику, общайтесь с коллегами и руководством, анализируйте отчетность). Анализируйте, каким образом эти изменения могут повлиять на Вашу работу в настоящем и будущем. • Отведите специальное время (например, один раз в месяц), которое Вы посвятите работе по оценке внешней ситуации и прогнозированию. Определите, какие внешние факторы будут в наибольшей степени влиять на Вашу работу через 0,5 года, 1 год, 5 лет, 10 лет. Составьте несколько альтернативных сценариев развития ситуации, оцените их вероятность. Учитывайте сделанные прогнозы в своих текущих управленческих решениях. Регулярно обновляйте свои прогнозы. • Для развития системного мышления полезно концентрироваться на будущих целях и возможностях и уходить от тактики «реагирования» на текущие проблемы. Отслеживайте, какие факторы определяют Ваши решения, сдвигайте баланс в сторону ориентации на будущие цели. • Стремитесь создавать несколько вариантов решений одной и той же проблемы. Проводите SWOT-анализ каждого варианта. При проведении SWOT-анализа выделяйте: <ul style="list-style-type: none"> - Свои сильные стороны (преимущества) которые повышают вероятность успешного решения задачи. - Слабые стороны, которые снижают вероятность успешного исхода. - Возможности, которые появятся в будущем при принятии данного решения.

	<ul style="list-style-type: none"> - Потенциальные риски. • Проводите беседы внутри своей команды: «Какие существуют возможности, способствующие достижению целей Компании, как мы можем учесть их при планировании?». • Планируйте достижение стратегических целей: <ul style="list-style-type: none"> - Выделяйте объективные критерии, которым должно удовлетворять решение. - Сформулируйте 2-3 возможных пути достижения цели. Выпишите достоинства и недостатки каждого в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Сравните «удельный вес» достоинств и недостатков найденных решений. - Продумывайте различные сценарии развития ситуации, составляйте рабочие планы для каждого варианта. • Выписывайте потенциальные риски, ранжируйте их по вероятности возникновения и по уровню потенциальной угрозы для Компании. Составляйте сценарии преодоления/минимизации рисков в различной временной перспективе (месяц, год, два и т.д.), с учетом имеющихся.
<p>Находит баланс между коммерческой выгодой, развитием бизнеса Компании и ответственностью перед обществом и окружающей средой</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проанализируйте стратегию РЖД и отметьте, какие ее элементы относятся к повышению коммерческой выгоды, какие к развитию бизнеса, а какие к соблюдению ответственности перед обществом и окружающей средой. • Проанализируйте деятельность своего подразделения и смежных подразделений и выделите вопросы, в которых наиболее остро проявляются противоречия: <ul style="list-style-type: none"> - Между коммерческой выгодой и развитием бизнеса на перспективу. - Коммерческой выгодой и ответственностью перед обществом. - Развитием бизнеса и ответственностью перед обществом. • Предложите идеи решений, балансирующих эти противоречия. • Оцените перекося в работе вашего подразделения между коммерческой выгодой, развитием бизнеса Компании и ответственностью перед обществом и окружающей средой. Продумайте, как можно сбалансировать данные приоритеты.
<p>Оптимально использует вверенные ресурсы Компании</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проанализируйте все ресурсы, которые использует ваше подразделение: <ul style="list-style-type: none"> - Анализ наличия ресурсов (количества и качества ресурсов). - Анализ эффективности и результативности ресурсов. <p><i>Анализ наличия ресурсов</i> проводится по видам ресурсов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - производственные мощности; - инфраструктура; - финансовые ресурсы; - материалы;

- комплектующие (стоимость, транспортировка, логистика);
- инновации, которые формируют стратегию развития компании;
- человеческий потенциал;
- информационные ресурсы;
- маркетинговые технологии;
- и т.д.

Анализ эффективности и результативности ресурсов основан на следующих предпосылках:

- результативность – это степень реализации запланированного;
- эффективность – это показатель стремления к конечному результату.

- Определите способы оптимизации ресурсов. Регулярно возвращайтесь к данному анализу и предлагайте новые идеи и возможности.

- **Анализируйте Вашу работу.** Оцените, насколько Ваши решения соответствуют следующим критериям:

- Вам удастся точно прогнозировать развитие событий внутри и вовне Компании;

- Вы достаточно полно и точно выделяете на момент планирования те возможности и риски, которые в дальнейшем оказываются наиболее важными для успеха бизнеса подразделения;

- Ваши планы согласованы со стратегией Компании.

- Изучите стратегии крупных российских и западных компаний (производственных, транспортных и т. п.) и сравните их со стратегией холдинга «РЖД». Выделите ключевые возможности и риски каждой, сходства и отличия в стратегиях других компаний и стратегии РЖД. Всё это необходимо для анализа мировых практик, с целью нахождения оптимального баланса между коммерческой выгодой, развитием бизнеса Компании и ответственностью перед обществом и окружающей средой.

- Найдите в своей жизни 5 ошибок, которые произошли из-за того, что Вы принимали решения без применения системного подхода. Проанализируйте, какие факторы повлияли на результат, что можно было учесть, сделать иначе.

Метод развития «Обратная связь».

- Раз в неделю/месяц/квартал запрашивайте обратную связь от руководителя, коллег о том насколько Вам удается:

- Принимать верные системные решения, учитывающие стратегию Компании, ключевые факторы внешней среды.

- Формировать во вверенном Вам подразделении системы и процессы, учитывающие потенциальные риски и имеющиеся возможности для максимального развития бизнеса Компании.

- Используйте знания и информацию, которые Вы получили из обратной связи, в своей дальнейшей работе.

Метод развития «Обучение на опыте других».

- Взаимодействуйте с руководителями/ коллегами, которые благодаря опыту или специфике работы хорошо осведомлены о политических/экономических/других факторах, влияющих на жизнедеятельность Компании и создание её стоимости. Задавайте им вопросы и анализируйте полученную информацию с целью выявить, какие из этих факторов наиболее важны для деятельности Вашего подразделения, как они могут повлиять на деятельность Компании в целом и как Вам необходимо их учитывать.

- При работе над проектом привлекайте других людей, обладающих сходным опытом и развитым системным мышлением. Выясните, какие критерии они используют для оценки качества работы, какие факторы, риски и возможности считают наиболее важными.

- Спрашивайте вышестоящих руководителей о «стратегических и системных предположениях», лежащих в основе принятых ими решений.

Метод развития «Изучение литературы».

Регулярно читайте литературу, посвященную вопросам принятия стратегических решений, стратегическому планированию, прогнозированию.

При чтении литературы выписывайте практические идеи, которые можно попробовать применить в Вашей работе. Каждый месяц используйте хотя бы одну новую идею.

С актуальным списком литературы можно ознакомиться в соответствующем разделе при работе в модуле ИПР или выбрать из списка, представленного на сайте:

http://lk.curzd.ru/view_doc.html?mode=library&doc_id=6405005548223037375

Скриншот интерфейса библиотеки. Вверху — панель навигации с ссылками: ГЛАВНАЯ СТРАНИЦА, ЛИЧНЫЕ СВЕДЕНИЯ, ИПР, ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ, ПРОЕКТЫ, **БИБЛИОТЕКА**, ИНСТРУКЦИИ, ОБЩЕНИЕ. Под панелью — заголовок «Библиотека» и меню: Библиотека, Поиск, Мои материалы. Ниже — панель фильтров: «Все фильтры» (выпадающее меню). Основное содержимое — таблица с заголовками: Название, Цифровой носитель, Статус, Действия. В таблице видны следующие строки: «Без раздела», «_Стратегический менеджмент», «Бережливое производство, упр...».

- Регулярно читайте бизнес-периодику, стройте собственные прогнозы относительно развития бизнеса в разных отраслях, проверяйте по факту точность своих прогнозов.

Метод развития «Тренинги и семинары».

Рекомендованное содержание тренингов и семинаров:

- **«Технологии стратегического планирования» (дистанционный формат).**

Содержание: Суть стратегического подхода к планированию и принятию решений. Инструменты стратегического планирования – «SWOT-анализ», «PEST-анализ», построение дерева целей. Примеры успешных и неудачных стратегических решений из мировой практики. Анализ практических кейсов.

- **«Системный подход в анализе проблем и принятии решений» (дистанционный формат).**

Содержание: Атрибуты системного подхода к анализу ситуаций и принятию решений. Понятие системы, надсистемы и подсистемы. Свойства систем. Технологии изменения технологических и социальных систем с учетом их свойств. Инструменты анализа ситуации и выявления корневых причин. Метод Кепнера-Трего. Метод Ишикава. Построение диаграммы зависимостей. Критериальный подход в принятии решений.

Метод развития «Развивающие проекты».

Примите участие в работе команды, занимающейся разработкой стратегического проекта, выходящего за пределы Вашей зоны ответственности. Проект должен быть связан с принятием стратегических и системных решений относительно развития Компании в целом. Возьмите на себя ответственность за выполнение отдельных этапов работ (например, оценка возможностей и потенциальных рисков, прогноз развития ситуации, разработка плана мероприятий по реагированию на изменения факторов внешней среды в ходе реализации проекта и проч.). Наблюдайте за работой других участников проекта, отмечайте идеи, успешные методики, используемые ими при разработке проекта.

Блок - Корпоративность и ответственность.

Компетенция - **Обеспечение командной работы в Компании.**

Метод развития «Развитие на рабочем месте».

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
Формирует и поддерживает традиции Компании	<ul style="list-style-type: none">• Создайте перечень ценных традиций для Вашего подразделения:• Традиции, которые соблюдаются в настоящее время.• Побеседуйте со старейшими сотрудниками подразделения, соберите интересные традиции, которые были и перестали соблюдаться.• Дополните перечень теми традициями, которые были бы полезны для усиления чувства гордости за свою Компанию и подразделение у Ваших сотрудников по всей вертикали.• Иницилируйте ознакомление с традициями для всех новых сотрудников.• Поддерживайте инициативы по созданию новых традиций, которые вписываются в корпоративную культуру компании.• Лично участвуйте в наиболее значимых традициях подразделения.
Уважительно относится к другим сотрудникам Компании вне зависимости от их статуса и подчинения	<ul style="list-style-type: none">• Честно спросите себя, есть ли в Компании сотрудники, должности, виды деятельности, которые не вызывают у Вас уважения.• Составьте список таких сотрудников. Задайте себе вопрос, почему это так?• Проследите, как Вы взаимодействуете с этими сотрудниками или группами сотрудников (количество внимания, комментарии, игнорирование, способы взаимодействия).• Старайтесь проявлять к ним уважение:<ul style="list-style-type: none">- В общении с коллегами используйте правило этики: «Относитесь к коллегам так, как Вы хотели, чтобы они относились к Вам».- В случае, когда делаете замечание коллеге/ подчиненному, вначале попросите самого сотрудника объяснить причину невыполнения задания, возможно, он приведет неизвестные Вам факты.- В разговоре с коллегой/подчиненным опирайтесь на факты, не переходите на личности.

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
<p>Находит конструктивные решения конфликтов и противоречий</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Составьте список острых конфликтов и противоречий, которые возникали в Вашей работе в последнее время (внутри подразделения, со смежными подразделениями, на Вашем уровне и на уровне Ваших подчиненных). • Определите типовые конфликты и противоречия, которые возникают в Вашей работе. • Продумайте, как можно было бы разрешить эти конфликты и противоречия быстро и конструктивно: <ul style="list-style-type: none"> - Подавить конфликт. - Уйти от конфликта. - Решить конфликт. • Внедрите Ваши идею в практику работы.
<p>Добивается от подчиненных уважительного и кооперативного отношения как друг к другу, так и к сотрудникам других подразделений</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Определите точки зрения смежных подразделений на спорные вопросы, возникающие в стандартных рабочих ситуациях, в которых Вы обычно взаимодействуете: <ul style="list-style-type: none"> - Поставьте себя на место каждого из них, посмотрите на ситуацию их глазами. - Определите их интересы, потребности, опросите смежников. • Согласуйте с ними перечень взаимоприемлемых решений для каждой ситуации. Придерживайтесь его при решении противоречий. Доведите этот перечень до сотрудников, требуйте его соблюдения. • Побудьте некоторое время «мудрецом» - в случае возникновения сложностей с кооперацией и взаимным уважением в Вашем подразделении: <ul style="list-style-type: none"> - Не занимайте ничьей стороны. - Помогайте сторонам находить взаимопонимание. • Демонстрируйте уважение и кооперацию личным примером.

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
<p>Обеспечивает информационный обмен, сотрудничество и координацию деятельности между своим и другими подразделениями</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Создайте схемы координации деятельности Вашего подразделения со смежниками в стандартных рабочих ситуациях. Согласуйте их со смежниками (сроки, последовательность мероприятий). Доведите их до Ваших подчиненных, требуйте соблюдения. • Помогайте сотрудникам учиться самостоятельно и конструктивно разрешать вопросы со смежниками на своем уровне (без излишнего вовлечения руководства). • Согласуйте с подразделениями/организациями, которым Ваше подразделение передает/получает информацию порядок обмена (сроки, формат передачи, ответственные за передачу и прочее), соблюдение которого обеспечит максимальную эффективность работы. Доведите его до Ваших сотрудников, требуйте соблюдения. • Составьте перечень стандартных запросов коллег, смежников. Уточните, какие требования к качеству, срокам выполнения работ они выдвигают. При планировании своего рабочего времени учитывайте эти запросы. Учитывайте, что качественное выполнение запросов смежников не менее важно, чем выполнение задач, поставленных Вам руководителем. • Планируя свою деятельность, запрашивайте мнение смежных подразделений о том, как планируемые Вами действия отразятся на их деятельности. С учетом этого корректируйте планы Вашего подразделения. • Определите, как должен выглядеть итоговый результат процесса, в котором принимает участие Ваше подразделение. Проанализируйте, каким образом должна выглядеть Ваша деятельность при условии ее фокусировки на достижении общих целей. Организуйте работу подобным образом.
<p>Продвигает и транслирует ценность командной работы в своем подразделении и в Компании</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Поощряйте командную работу в Вашем подразделении. • Иницилируйте проекты, требующие командной работы от Ваших сотрудников внутри подразделения и в Компании в целом. • Лично активно участвуйте в командной работе на своем уровне. • Лично участвуйте в командной работе вместе со своими сотрудниками, не давя авторитетом и полномочиями, наравне со всеми.

• Анализируйте Вашу работу. Оценивайте, насколько Ваши действия соответствуют следующим критериям:

- Вы мотивируете подчиненных сотрудничать, оказывать помощь друг другу;

- Вы нацелены на достижение общего результата и планируете работу подразделения, исходя из этого;

- Во взаимоотношениях с коллегами, смежниками Вы конструктивны и находите взаимоприемлемые решения конфликтных ситуаций.

Метод развития «Обратная связь».

• Раз в неделю/месяц/квартал запрашивайте обратную связь от руководителя, коллег (в том числе, у людей другой культуры, у людей с опытом работы, отличным от Вашего):

- Насколько им комфортно взаимодействовать с Вами, Вашим подразделением.

- Насколько деятельность Вашего подразделения ориентирована на достижение итогового результата (или Вы в большей степени нацелены на достижение целей своего подразделения).

- Насколько Вы учитываете влияние Ваших действий на работу других подразделений, координируете с ними свою работу, согласовываете точки зрения.

- Насколько точно Вы выполняете все обращенные к Вам запросы.

- Насколько Вы чтите, поддерживаете традиции Компании.

- Насколько легко с Вами лично найти взаимовыгодное решение в конфликтной ситуации.

- Насколько Вы лично хороший член команды (сотрудничающий, выступающий на равных, конструктивный, позитивный, помогающий команде достичь наилучшего результата, используя лучшие идеи и способности каждого).

• Используйте знания и информацию, которые Вы получили из обратной связи, в своей дальнейшей работе.

Метод развития «Обучение на опыте других».

• Обсудите с руководителями/коллегами, которые могут служить примером в области формирования эффективной командной работы, как они организуют работу подразделения, как добиваются координации своей работы со смежниками.

• Обсудите с руководителями/коллегами, которые могут служить примером в области формирования эффективной командной работы, каким образом они делают это в своем направлении, как они организуют работу, для того чтобы обеспечить эффективную координацию деятельности направления с другими подразделениями/организациями.

• Наблюдайте за тем, как другие люди организуют работу команды, разрешают конфликтные ситуации.

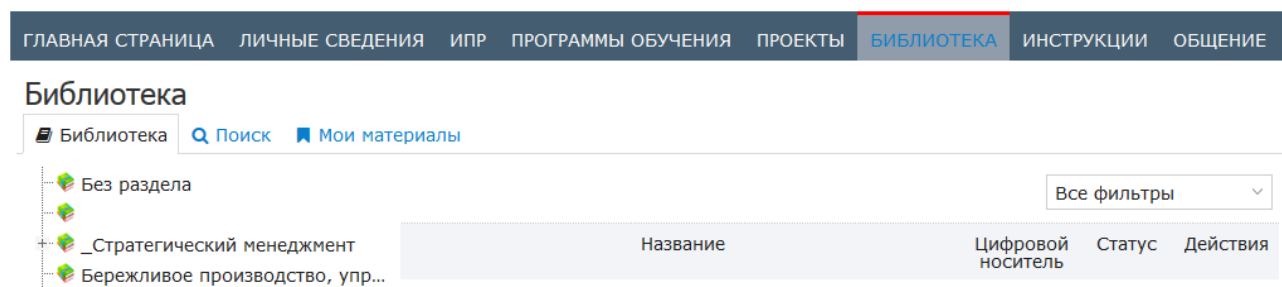
• Перенимайте приемы, методы, используемые ими при этом.

Метод развития «Изучение литературы».

Регулярно читайте литературу, посвященную вопросам эффективной командной работы и разрешению конфликтов.

При чтении литературы выписывайте практические идеи, которые можно попробовать применить в Вашей работе. Каждый месяц используйте хотя бы одну новую идею.

С актуальным списком литературы можно ознакомиться в соответствующем разделе при работе в модуле ИПР или выбрать из списка, представленного на сайте: http://lk.curzd.ru/view_doc.html?mode=library&doc_id=6405005548223037375



Метод развития «Тренинги и семинары».

Рекомендованное содержание тренингов и семинаров в дистанционном формате:

- **«Эффективное межфункциональное взаимодействие».**

Содержание: Обмен информацией, кооперация, разрешение противоречий между подразделениями. Создание горизонтальных связей. Совместное разрешение сбоев в работе «на стыках», разделение ответственности за смежные и общие задачи.

- **«Технологии формирования успешной команды».**

Содержание: Типы команд, роли в команде, создание и развитие команд под разные задачи. Факторы командной эффективности. Роль лидера в формировании и деятельности команды. Роли в команде. Психологические типологии, позволяющие руководителю эффективно комплектовать команду. Этапы развития команды. Эффективное поведение лидера на каждом из этапов развития команды.

- **«Управление процессами совместного принятия решений».**

Содержание: Особенности позиции фасилитатора в сравнении с позицией руководителя. Как организовать эффективное обсуждение вопроса, проблемы. Как организовать совместное принятие решения в ходе групповой работы. Как сочетать в ходе групповой работы ориентацию на бизнес-результат. Инструменты анализа ситуаций и принятия решений. Барьеры и факторы эффективного проведения совещаний.

- **«Уверенность в управленческом взаимодействии».**

Содержание: Типология способов поведения в сложных ситуациях рабочего взаимодействия. Типы реакция в ситуациях давления. Ассертивность как способ противостояния манипуляции, давлению и агрессии. Техники ассертивности. Коммуникативный практикум.

Метод развития «Развивающие проекты».

Примите участие в работе команды, реализующей 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 разрешение возникающих конфликтов со смежниками, координация работ между подразделениями, выполнение поступающих запросов. Наблюдайте за работой других участников проекта, перенимайте идеи, успешные методики, повышающие общекомандную эффективность.

Примите участие или возглавьте проект по укреплению старых и созданию новых традиций в Компании в целом.

Поработайте тренером. Проведите обучающие мероприятие для Ваших сотрудников, научите их методам разрешения конфликтов и / или правилам командной работы.

Блок - Корпоративность и ответственность.

Компетенция - **Нацеленность на результат.**

Метод развития «Развитие на рабочем месте».

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
С готовностью берется за решение сложных задач	<ul style="list-style-type: none"> • Ставьте цели, потенциально достижимые, но при этом сложные, достижение которых требует мобилизации всех имеющихся ресурсов. • Составьте годовой план работы (Ваш /Вашего подразделения) таким образом, чтобы плановые значения превышали достигнутые в прошлом периоде. Не допускайте достижения высоких значений по одним показателям за счет других. • Формулируйте четкие измеримые критерии качественного результата. Сравнивайте достигнутые результаты с этими критериями. Оценивайте именно результаты, а не потраченные усилия.
Проявляет настойчивость и самостоятельность в достижении целей и преодолении препятствий	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярно сравнивайте свои достижения с достижениями коллег/ собственными прошлыми достижениями. Стремитесь быть лидером. • Не распространяйте локальные неудачи на все сферы работы (не считайте, что «все пропало», когда имеют место отдельные проблемы). Опирайтесь на опыт своих прошлых успехов. Активно ищите дополнительные ресурсы, узнавайте и используйте новые пути решения проблем. • Воздерживайтесь от утверждения того, что все «достаточно хорошо», фокусируйтесь на том, как можно сделать лучше. • Отказывайтесь от намеченных целей, только если они оказались на 100% недостижимыми или не имеющими смысла.
Принимает персональную ответственность за допущенные ошибки или неудачи	<ul style="list-style-type: none"> • Сосредотачивайтесь на том, что лично Вы можете сделать для улучшения результатов/устранения кризисных ситуаций. Не перекладывайте ответственность на коллег, смежников и негативные факторы среды. • Помните, что Вы имеете право допускать ошибки и исправлять их, не стремитесь скрывать ошибки, перекладывать ответственность. • Регулярно делайте «работу над ошибками»: честно фиксируйте свои промахи, недоработки, делайте анализ и формулируйте новые подходы к работе. • Регулярно отмечайте свои достижения, не принимайте их как должное. Хвалите и поощряйте себя за качественные результаты.

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
Проявляет высокую работоспособность, умение работать в напряженном графике	<ul style="list-style-type: none"> • Ищите способы поддерживать высокую работоспособность, следите за тем, чтобы соблюдался баланс работы и отдыха, не допускайте того уровня переутомления, который ведет к снижению работоспособности на длительные периоды. Ваша ответственность своевременно брать паузы, поддерживать себя в форме. • При планировании распорядка дня выберите для себя один из инструментов тайм-менеджмента, который поможет выявить наиболее важные задачи из списка текущих дел, на которые должны быть направлены Ваши силы. Такими инструментами для Вас могут служить матрица Эйзенхауэра, правило 60/20/20, метод «Шести задач». • Анализируйте факторы, влияющие на Вашу работоспособность. Определите, как ее можно повышать: • Чередование видов активности, короткие перерывы в ходе рабочего дня и т.п. • Использование различных ресурсов, повышающих общий тонус, которые подходят лично Вам (музыка, природа, спорт, общение, норма сна и т.д.).
Достигает результата, соблюдая нормы деловой этики	<ul style="list-style-type: none"> • Проанализировать, в каких конкретно ситуациях Вам не удается следовать этическим принципам работы с коллегами. Старайтесь уделять особое внимание контролю своих эмоций в такие моменты. • Помните, что для Компании важен не только факт достижения результатов, но и способы их достижения. Не поступайте этическим принципам работы даже в ситуациях, когда их невыполнение позволит локально достичь большего результата. • Требуйте от сотрудников на всех уровнях организационной структуры соблюдения принятых морально-этических норм и незамедлительно реагируйте, когда сотрудники добиваются положительных результатов за счет нарушения законов или проявления беспринципности.

- Анализируйте Вашу работу. Оцените, насколько Ваши действия соответствуют следующим критериям:

- Вы ставите перед собой (своим подразделением) все более сложные, амбициозные цели, не останавливаетесь пока не достигнете их;

- Вы справляетесь со стрессом, перегрузками, незначительно снижая работоспособность, при этом всегда сохраняете позитивный настрой и веру в успех;

- Вы не объясняете неуспехи, ссылаясь на смежников, коллег, другие обстоятельства. Берете ответственность на себя, оценивая успех по тому, достигнут результат или нет.

Метод развития «Обратная связь».

- Раз в неделю/месяц/квартал запрашивайте обратную связь от руководителя, коллег (в том числе, и у людей другой культуры, с отличным от Вашего опытом работы):
 - Являются ли цели, которые Вы перед собой ставите по-настоящему амбициозными.
 - Насколько Вы упорны в достижении цели.
 - Как Вы ведете себя в стрессовых ситуациях, при неудачах.
 - Являетесь ли Вы ответственным сотрудником, ориентированным на достижение результата.
 - Признаете ли Вы свои ошибки без попыток переложить ответственность на других.
 - Стремитесь ли Вы постоянно повышать качество своей работы.
- Используйте знания и информацию, которые Вы получили из обратной связи в своей дальнейшей работе.

Метод развития «Обучение на опыте других».

- Обсудите с руководителями/коллегами, которые могут служить примером в области ориентации на результат, как они определяют цели в работе, как им удается переносить перегрузки, сохранять веру в успех в ситуациях неудач и т.д.
- Перенимайте приемы, методы, используемые ими при этом.

Метод развития «Изучение литературы».

Регулярно читайте литературу, посвященную достижению значительных результатов.

При чтении литературы выписывайте практические идеи, которые можно попробовать применить в Вашей работе. Каждый месяц используйте хотя бы одну новую идею.

С актуальным списком литературы можно ознакомиться в соответствующем разделе при работе в модуле ИПР или выбрать из списка, представленного на сайте: http://lk.curzd.ru/view_doc.html?mode=library&doc_id=6405005548223037375

Скриншот интерфейса библиотеки. Вверху панель навигации: ГЛАВНАЯ СТРАНИЦА, ЛИЧНЫЕ СВЕДЕНИЯ, ИПР, ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ, ПРОЕКТЫ, **БИБЛИОТЕКА**, ИНСТРУКЦИИ, ОБЩЕНИЕ. Заголовок: Библиотека. Поиск: Библиотека, Поиск, Мои материалы. Фильтры: Все фильтры. Таблица документов:

Название	Цифровой носитель	Статус	Действия
Без раздела			
_Стратегический менеджмент			
Бережливое производство, упр...			

Метод развития «Тренинги и семинары».

Рекомендованное содержание тренингов и семинаров:

- **«Технологии формирования «мотивации на достижения»» (дистанционный формат).**

Содержание: Типы мотивации в зависимости от рабочей ситуации и склада личности. Эффективная и неэффективная мотивация. Методы самомотивации. Фокусировка результата. Приемы поддержания мотивационного тонуса.

- **«Личная эффективность и стресс-менеджмент» (дистанционный формат).**

Содержание: Причины снижения работоспособности, методы повышения работоспособности. Управление стрессом: профилактика, использование стресса для повышения результативности, методы борьбы с переутомлением и профессиональным выгоранием.

Метод развития «Развивающие проекты».

Выделите в подразделении/Компании значимую и при этом трудноразрешимую проблему, предложите проект по ее решению, возглавьте реализацию этого проекта, добейтесь решения проблемы.

Блок - Качество и безопасность.

Компетенция - Организация рабочего процесса.

Метод развития «Развитие на рабочем месте».

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
Транслирует идеологию СМК (Система менеджмента качества)	<ul style="list-style-type: none"> • В своей деятельности руководствуйтесь высокими стандартами качества, не миритесь с посредственными результатами. • Личным примером показывайте подчиненным, что значит качественно выполнять свою работу. • Поощряйте поведение сотрудников, направленное на повышение качества работы.
Ставит четкие цели перед подчиненными, устанавливает требования к качеству, сроки и параметры контроля	<ul style="list-style-type: none"> • Проанализируйте цели своего подразделения: • Создайте список Ваших целей и целей Ваших подчиненных. • Разделите все цели на те, которые направлены на выполнение и рост объемов деятельности и те, которые работают на повышение эффективности (Цели направленные на повышение эффективности — это цели которые при неизменном объеме предполагают либо повышение качества финального результата, либо сокращение затрачиваемых ресурсов.). • Отследите, чтобы перед каждым Вашим подчиненными стояли достаточно масштабные и долгосрочные цели, связанные с повышением эффективности. • При постановке целей подчиненным используйте технику ИКС. Старайтесь, чтобы цель содержала итог, критерий, срок. После постановки задач запрашивайте обратную связь, насколько подчиненным ясна поставленная перед ними задача. Определите промежуточные точки контроля подчиненных при выполнении заданий. • Определите несколько ключевых целей связанных с повышением эффективности на следующие 3 года и декомпозируйте их вниз на столько уровней, сколько есть под Вами в организационной структуре. Создайте дерево целей таким образом, чтобы стало понятным, какой вклад в повышение эффективности может внести рядовой сотрудник Вашего подразделения.

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
<p>Определяет ключевые факторы успеха и барьеры, влияющие на качество работ и эффективность деятельности своего подразделения</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Определите ключевые факторы успеха и барьеры, влияющие на качество работ и эффективность деятельности Вашего подразделения. • Обсудите с подчиненными Ваш вариант факторов успеха и барьеров, дополните его по результатам обсуждения. Совместно создайте перечень действий, проектов, показателей эффективности, которые обеспечат достижение необходимого результата. • Организуйте систему инновационных семинаров, в которых сотрудники всех уровней будут обсуждать проблемы, связанные с эффективностью деятельности и качеством • Проводите мозговые штурмы по поиску путей разрешения этих проблем и в целом по повышению эффективности деятельности.
<p>Разрабатывает и внедряет целостную систему мер, направленную на повышение качества и эффективности деятельности своего подразделения</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Составьте перечень «критических точек» (этапов рабочего процесса, где эффективное выполнение работ является критически важным для эффективности направления в целом) находящихся в Вашей зоне ответственности. Для каждой «критической точки» составьте перечень показателей, позволяющих оценить ход рабочего процесса. • Требуйте от Ваших подчиненных разработки подобных систем показателей для процессов в их зоне ответственности. Объясните им важность оперативного получения комплексной информации о текущей ситуации. • Отведите время (например, 1 раз в неделю) в течение которого Вы будете анализировать фактические значения данных показателей, разрабатывать прогнозы развития ситуации, корректирующие планы. • Организуйте систему проектной работы, которая позволит открывать, бюджетировать и контролировать внутренние проекты, направленные на повышение эффективности. • Создайте методику «отдачи на инвестиции», которая позволит оценивать отдачу на инвестиции, вложенные в меры по повышению эффективности деятельности.

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
<p>Формирует высокоэффективную систему распределения ответственности и полномочий</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Создайте систему распределения ответственности и полномочий, включающую: • Модель бизнес-процессов. • Модель полномочий, привязанную к бизнес-процессам. • Матрицу распределения ответственности, связывающую должностные инструкции с бизнес-процессами. • Создайте систему Ключевых показателей эффективности (КПЭ), привязанную к бизнес-процессам, где есть КПЭ, позволяющие измерить эффективность каждого бизнес-процесса. • Обновите должностные инструкции так, чтобы они содержали ответственность должности за бизнес-процессы, связанные с ними полномочия и КПЭ. • Проанализируйте уровень централизации с точки зрения распределения ответственности и полномочий. Определите оптимальность централизации/децентрализации ответственности и полномочий (в каких направлениях нужно больше централизовать ответственность, а где нужно децентрализовать ответственность, опустить ее на более низкие уровни, где необходимо). • Продумайте идеологию внедрения процессного подхода к управлению взамен функционального, предполагающую такую нарезку ответственности и полномочий, которая обеспечивает целостную ответственность руководителя за результат бизнес-процесса. • Проведите собрание с подчиненными на тему «Полномочия и ответственность сотрудников нашего подразделения». Детально расскажите, как Вы видите верное распределение полномочий. Стремитесь к созданию единого понимания у всех подчиненных системы распределения полномочий и ответственности. • Распределяя новые задания между подчиненными, детально обсуждайте с каждым из них область его ответственности и полномочий. Проверьте, насколько правильно сотрудник это понял. • При распределении задач, учитывайте интересы, способности каждого сотрудника. Стремитесь давать поручения, которые «бросают вызов» способностям сотрудника, однако являются реализуемыми им в установленное время и с установленным качеством. • Делегируйте подчиненным часть Ваших задач. Получение дополнительных полномочий за решение достаточно значимых задач повысит уровень ответственности подчиненных, будет мотивировать выполнить эту работу максимально качественно, чтобы оправдать Ваше доверие.

- Анализируйте Вашу работу по следующим вопросам:

- Оцениваете ли Вы лично качество и эффективность своей деятельности по измеримым показателям?
- Какими показателями Вы пользуетесь для оценки своей работы?
- Что Вы делаете, когда результат именно Вашей работы не соответствует заданным критериям эффективности и качества?
- Что Вы делаете, когда нет четких показателей оценки результативности и качества?

Метод развития «Обратная связь».

- Раз в неделю/месяц/квартал запрашивайте обратную связь от руководителя, коллег, внешних экспертов о том насколько Вам удается:
 - Формировать и транслировать идеологию СМК (Система менеджмента качества).
 - Ставить масштабные, долгосрочные цели, побуждающие руководителей Компании к повышению эффективности деятельности.
 - Разрабатывать и внедрять целостную систему мер, направленную на повышение качества и эффективности деятельности Вашего подразделения. Попросите экспертов оценить целостность и эффективность системы.
 - Построить высокоэффективную систему распределения ответственности и полномочий в Вашем подразделении. Попросите экспертов оценить эффективность системы.
- Используйте знания и информацию, которые Вы получили из обратной связи в своей дальнейшей работе.

Метод развития «Обучение на опыте других».

- Лучшим обучением на опыте других будет «Обучающая экспедиция» к мировым лидерам в данной области. Выберите лучшие примеры внедрения систем СМК. Посетите выбранные компании, познакомьтесь с материалами, расспросите руководителей и экспертов, за счет чего удалось внедрить данные системы, с какими трудностями сталкивались и продолжают сталкиваться, как их преодолевают.
- Перенять приемы, методы, используемые ими в работе.

Метод развития «Изучение литературы».

Регулярно читайте литературу, посвященную управлению эффективностью.

При чтении литературы выписывайте практические идеи, которые можно попробовать применить в Вашей работе. Каждый месяц используйте хотя бы одну новую идею.

С актуальным списком литературы можно ознакомиться в соответствующем разделе при работе в модуле ИПР или выбрать из списка,

представленного на сайте:
http://lk.curzd.ru/view_doc.html?mode=library&doc_id=6405005548223037375

The screenshot shows a web interface for a library. At the top, there is a navigation bar with links: ГЛАВНАЯ СТРАНИЦА, ЛИЧНЫЕ СВЕДЕНИЯ, ИПР, ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ, ПРОЕКТЫ, БИБЛИОТЕКА (highlighted), ИНСТРУКЦИИ, ОБЩЕНИЕ. Below this is a header for the library section with the title 'Библиотека' and sub-links: Библиотека, Поиск, Мои материалы. A sidebar on the left shows a tree view with categories like 'Без раздела', '_Стратегический менеджмент', and 'Бережливое производство, упр...'. A search bar with 'Поиск' and 'Мои материалы' is present. A table of documents is visible with columns: Название, Цифровой носитель, Статус, Действия. A dropdown menu 'Все фильтры' is also shown.

Метод развития «Тренинги и семинары».

Рекомендованное содержание тренингов и семинаров:

- **«Ситуационное руководство» (дистанционный формат).**

Содержание: Типология стилей руководства. Типология уровней готовности подчиненных. Техника выбора стиля руководства в зависимости от уровня готовности подчиненного. Алгоритм постановки задач в модели ситуационного руководства. Алгоритм предоставления обратной связи в модели ситуационного руководства. Практикум по отработке навыков ситуационного руководства. Формирование гибкости и расширение управленческого репертуара как ключевая ценность ситуационного подхода в руководстве людьми.

- **«Система управления проектами в компании» (дистанционный формат).**

Содержание: Суть проектного подхода. Управление по целям и управление по функциям. Ключевые элементы проектной методологии.

- **«Система делегирования полномочий и ответственности в компании» (дистанционный формат).**

Содержание: Современные подходы к совершенствованию организационных структур, создание матрицы полномочий и ответственности. Альтернативные подходы к распределению полномочий и ответственности в компании. Барьеры к эффективному делегированию полномочий и ответственности в корпоративной культуре, системе управления, естественных особенностях бизнеса компании. Способы эффективного делегирования полномочий. Границы делегирования.

Метод развития «Развивающие проекты».

Примите участие / возглавьте работу команды, разрабатывающей проект, связанный с созданием и внедрением Системы менеджмента качества (СМК) или Системы управления эффективностью деятельности в рамках Компании в целом или для группы подразделений, связанных с Вашим. Привлеките лучших внешних экспертов, перенимайте у них знания и опыт внедрения подобных систем.

Блок - Качество и безопасность.

Компетенция - **Обеспечение безопасности.**

Метод развития «Развитие на рабочем месте».

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
<p>Неукоснительно соблюдает стандарты Компании в области безопасности деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярно сами возвращайтесь к стандартам Компании в области безопасности деятельности: перечитывайте, оценивайте, насколько Вам удастся их соблюдать. • Обращайтесь к вопросам безопасности во всех необходимых областях: безопасность движения, техническая, правовая, финансовая, информационная, охрана труда и т.п.
<p>Добивается от других вовлеченных лиц неукоснительного соблюдения стандартов Компании в области безопасности</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивайте знание и соблюдение стандартов безопасности всеми сотрудниками Вашего подразделения: • Знакомство со стандартами при приеме на работу. • Знакомство с новым уровнем стандартов при смене должности внутри Компании. • Регулярное обращение к стандартам безопасности для опытных сотрудников (многие элементы стандартов забываются со временем). • Соблюдайте баланс между жестким наказанием за несоблюдение стандартов и возможностью без тяжелых последствий сообщать о проблемах, связанных с безопасностью (если сотрудники опасаются наказания, они будут пытаться скрывать проблемы до последнего, что может приводить к ухудшению ситуации). • Оцените, нет ли перекосов в сторону излишней жесткости или излишне спокойного отношения к нарушению стандартов.

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
Предлагает инициативы, направленные на повышение безопасности движения и выполнения работ	<ul style="list-style-type: none"> • Проведите анализ обеспечения безопасности в деятельности Вашего подразделения: • Есть ли все необходимые стандарты, есть ли области, для которых необходимо разработать стандарты. • Нет ли устаревших стандартов, стандартов невозможных к выполнению. • Нет ли противоречия между стандартами. • Нет ли противоречия между соблюдением стандартов и выполнением производственных показателей. • Подкреплено ли соблюдение стандартов системой наказаний и поощрений. • Организуйте проверку знаний всех необходимых стандартов безопасности в Вашем подразделении. • Организуйте проверку соблюдения стандартов безопасности в Вашем подразделении. • Проанализируйте типичные свои области безопасности. • По результатам анализа предложите инициативы по повышению качества обеспечения безопасности всеми сотрудниками Вашего подразделения. • Вовлеките сотрудников в обсуждение проблем, связанных с обеспечением безопасности и поиск их решений. Поощряйте инициативу, не наказывайте за признание наличия проблем. • Организуйте обмен лучшими практиками между сотрудниками Вашего подразделения по разрешению проблем, связанных с обеспечением безопасности (семинары, конференции, интранет форум и др.)

Метод развития «Обратная связь».

- Раз в неделю/месяц/квартал запрашивайте обратную связь от сотрудников, ответственных за обеспечение безопасности, руководителя, коллег, подчиненных, партнеров, внешних экспертов о том насколько Вам удается:

- Неукоснительно соблюдать стандарты Компании в области безопасности деятельности.

- Добиваться от других вовлеченных лиц неукоснительного соблюдения стандартов Компании в области безопасности.

- Предлагать достаточное количество осмысленных инициатив, направленных на повышение безопасности движения и выполнения работ.

- Используйте знания и информацию, которые Вы получили из обратной связи в своей дальнейшей работе.

Метод развития «Обучение на опыте других».

- Расспросите коллег с другим опытом, функционалом, образованием и т.п.:

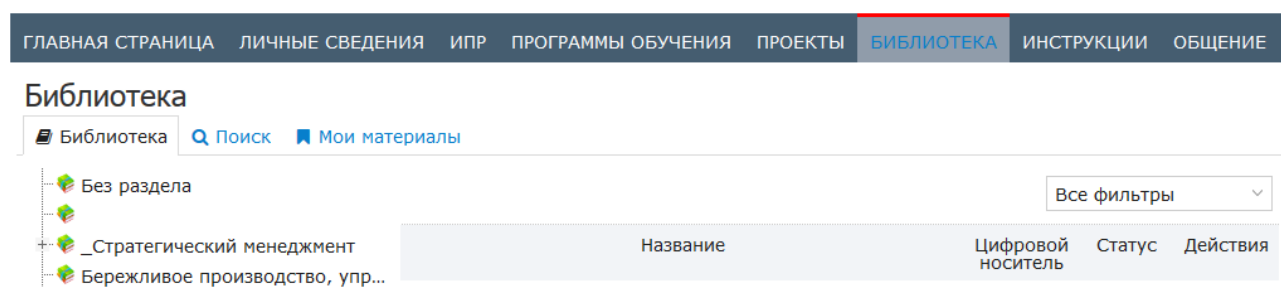
- Как им удастся обеспечивать соблюдение стандартов безопасности в своем подразделении.
- Какие методы оценки рисков они используют при принятии решений, затрагивающих обеспечение безопасности деятельности Компании.

Метод развития «Изучение литературы».

Регулярно читайте литературу, посвященную обеспечению безопасности:

При чтении литературы выписывайте практические идеи, которые можно попробовать применить в Вашей работе. Каждый месяц используйте хотя бы одну новую идею.

С актуальным списком литературы можно ознакомиться в соответствующем разделе при работе в модуле ИПР или выбрать из списка, представленного на сайте: http://lk.curzd.ru/view_doc.html?mode=library&doc_id=6405005548223037375



- Запросите в подразделении, отвечающем за безопасность список основных нормативных документов, регулирующих деятельность Вашего подразделения и основного бизнес-процесса в области обеспечения безопасности. Внешние (законодательные акты) и внутренние (нормативные акты, стандарты).

- Запросите и изучите функциональную стратегию обеспечения безопасности движения. Концепцию развития системы менеджмента безопасности и др. концептуальные документы, описывающие обеспечение безопасности на уровне Компании.

- Изучите 3 основные книги, описывающие обеспечение безопасности на железной дороге:

- Правила технической эксплуатации железных дорог Российской Федерации.
- Инструкция по движению поездов и маневровой работе на железных дорогах Российской Федерации.
- Инструкция по сигнализации на железных дорогах Российской Федерации.

- Познакомьтесь с Трудовым кодексом Российской Федерации в разделах, посвященных охране труда.

- Познакомьтесь с литературой, освещающей вопросы правовой, финансово-экономической, организационно-технической безопасности.

Метод развития «Тренинги и семинары».

Рекомендованное содержание тренингов и семинаров:

- **«Стандарты безопасности в ОАО «РЖД»» (дистанционный формат).**

Содержание: Базовые аспекты обеспечения безопасности во всех сферах деятельности компании. Формирование представления о всех видах безопасности, по основным функциям и основным бизнес - процессам Компании.

- **«Построение системы обеспечения безопасности» (дистанционный формат).**

Содержание: Профилактический подход в построении системы обеспечения безопасности в компании. Процедуры контроля и анализа. Инструменты анализа отклонений в процессе обеспечения безопасности и методы выявления корневых причин отклонений. Методики и инструменты построения системы обеспечения безопасности.

Метод развития «Развивающие проекты».

- Примите участие в проекте в области обеспечения безопасности:

- Разработка стандарта обеспечения безопасности и / или методов оценки его соблюдения для своего подразделения / всей Компании.

- Разработка стандарта обеспечения безопасности и / или методов оценки его соблюдения в той области деятельности, которая Вам менее всего понятна (люди, технологии, право, финансы, информация, движение и т.д.).

Блок - Креативность и инновационность.

Компетенция - Формирование инновационной среды.

Метод развития «Развитие на рабочем месте».

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
Предлагает перспективные и продуманные инициативы по улучшению деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Проведите анализ основных показателей деятельности своего департамента; • Составьте список показателей, нуждающихся в улучшении; • Сформулируйте свою инициативу, обсудите ее с коллегами • Создайте команду единомышленников; • Стремитесь как можно чаще выступать перед руководством с докладами по улучшению деятельности, тем самым продвигая свою инициативу.
Выступает внутренним заказчиком на инициативы и инновации в своем подразделении со стороны сотрудников Компании	<ul style="list-style-type: none"> • Проанализируйте: • Насколько часто и каким образом Вы обращаетесь к сотрудникам своего подразделения за полезными инициативами, инновациями, новыми идеями. • Каким образом Вы ставите задачи по выдвиганию инициатив (они понятны, мотивируют, доходят до рядовых сотрудников подразделения и т.п.). • Как Вы оцениваете инициативы сотрудников (наличие позитивной оценки, поощрения, благодарность, скорость рассмотрения и т.п.). • Как часто и каким образом Вы обращаетесь к руководству, транслируя необходимость изменений, основываясь на предложениях своих подчиненных. • Везде, где необходимо, измените систему, привлекая экспертов.
Создает механизмы поддержки инициатив и новаторских предложений сотрудников своего подразделения	<ul style="list-style-type: none"> • Проанализируйте, каким образом в настоящий момент происходит стимуляция, рассмотрение, анализ, поддержка, внедрение инициатив и новаторских предложений в Вашем подразделении: • На всех ли уровнях Компании сотрудники знают, какие именно новые идеи и предложения необходимы. • Существует ли понятный механизм выдвижения и рассмотрения инициатив на всех уровнях в Вашем подразделении. • Поддерживает ли существующая система материальной и нематериальной мотивации выдвижение полезных инициатив. • Поддерживает ли корпоративная культура выдвижение полезных инициатив, новаторских предложений, обмен опытом между сотрудниками.

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
<p>Обеспечивает привлечение ресурсов, необходимых для реализации полезных инициатив</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проанализируйте, как Вы помогаете реализовывать полезные инициативы, по которым принято положительное решение, обеспечиваете их необходимыми ресурсами: • Как Вы лично обеспечиваете поддержку, согласие с внедрением на всех уровнях Компании. • Как Вы обеспечиваете внедрение инициативы ресурсами (людьми, финансами, временем и т.п.). • Даете ли Вы возможность лидерам внедрения инициативы получить доступ к необходимым знаниям, экспертам, сотрудникам внутри Компании и т.п.. • Проанализируйте несколько успешных и неуспешных случаев с точки зрения успешности внедрения полезных инициатив, определите причины успеха и неуспеха. • По результатам анализа сформулируйте для себя правила поддержки инициатив ресурсами и отношением. • Выделите несколько полезных инициатив из тех, что находятся на стадии обсуждения в настоящий момент, и обеспечьте их необходимыми ресурсами. Проявите больше внимания, чем обычно. По итогам внедрения оцените эффект (успешность реализации инициативы, скорость, эффективность, динамику мотивации участников проекта по отношению к Компании, своей работе и отношению к Вам лично).
<p>Формирует систему анализа, внедрения и тиражирования передового опыта в своем подразделении</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Опираясь на лучшие мировые практики, выявите наиболее эффективную систему анализа, внедрения и тиражирования передового опыта в своем подразделении. • Проведите оценку возможности полного или частичного внедрения и распространения выявленного передового опыта в подразделении. • Создайте документы, определяющие порядок внедрения, сроки и ответственные подразделения/лица. • Разработайте мероприятия по осуществлению контроля за внедрением передового опыта.

- **Анализируйте Вашу работу.** Оцените, насколько Ваши действия соответствуют следующим критериям:

- Вы мотивируете своих подчиненных искать и предлагать новые подходы к работе, показываете им направление, в рамках которого необходимы инновации;

- Вы создаете планы и процедуры, обеспечивающие успешное внедрение изменений, делаете ключевых сотрудников Компании Вашими союзниками;

- Вы выдвигаете новые стратегические инициативы, меняющие подход к работе, подаете личный пример приверженности новым методам, технологиям.

Метод развития «Обратная связь».

- Раз в неделю/месяц/квартал запрашивайте обратную связь от руководителя, коллег, подчиненных о том насколько Вам удастся:
 - Создавать механизмы поддержки инициатив и новаторских предложений сотрудников своего подразделения.
 - Обеспечивать привлечение ресурсов, необходимых для реализации полезных инициатив.
 - Формировать систему анализа, внедрения и тиражирования передового опыта в своем подразделении.
 - Быстро и эффективно внедрять изменения.
 - Обеспечивать необходимое количество и качество инициатив, идущих от Вашего подразделения.
- Используйте знания и информацию, которые Вы получили из обратной связи в своей дальнейшей работе.

Метод развития «Обучение на опыте других».

- Обсудите с руководителями/коллегами, которые могут служить примером в области выдвижения и внедрения стратегических инноваций, формирования инновационной среды, что они учитывают, когда создают планы по реализации инноваций. Уточните, как они организуют работу свою/своего подразделения, чтобы обеспечить разработку и внедрение новых идей.
- Наблюдайте за тем, как другие руководители реализуют инновации. Перенимайте приемы, методы, используемые ими при этом.

Метод развития «Изучение литературы».

Регулярно читайте литературу, посвященную вопросам внедрения изменений, формирования инновационной среды.

При чтении литературы выписывайте практические идеи, которые можно попробовать применить в Вашей работе. Каждый месяц используйте хотя бы одну новую идею.

С актуальным списком литературы можно ознакомиться в соответствующем разделе при работе в модуле ИПР или выбрать из списка, представленного на сайте: http://lk.curzd.ru/view_doc.html?mode=library&doc_id=6405005548223037375

Скриншот веб-интерфейса библиотеки. Вверху — панель навигации с ссылками: ГЛАВНАЯ СТРАНИЦА, ЛИЧНЫЕ СВЕДЕНИЯ, ИПР, ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ, ПРОЕКТЫ, **БИБЛИОТЕКА**, ИНСТРУКЦИИ, ОБЩЕНИЕ. Под панелью — заголовок «Библиотека» и меню: Библиотека, Поиск, Мои материалы. Ниже — панель фильтров «Все фильтры». Основное пространство занимает таблица с заголовками: Название, Цифровой носитель, Статус, Действия. В таблице видны первые строки: «Без раздела» и «_Стратегический менеджмент». Внизу — «Бережливое производство, упр...».

Метод развития «Тренинги и семинары».

Рекомендованное содержание тренингов и семинаров:

- **«Создание культуры инициативы и ответственности в компании» (дистанционный формат).**

Содержание: Формальная и внутренняя ответственность. Роль руководителя в формировании того или иного типа ответственности у подчиненных. Концепция «пирамиды опыта» в формировании нужных установок у работников. И инструменты, и приемы взаимодействия с работниками, повышающие степень их ответственности за вмененный круг задач.

- **«Технологии внедрения изменений в организации» (дистанционный формат).**

Содержание: Методология управления изменениями в большой организации. Принципы системного внедрения: процессы, люди, технологии и т.п. Особенности психологии людей, которые надо учитывать, чтобы обеспечить успешное внедрение изменений.

Метод развития «Развивающие проекты».

Примите участие в работе команды, реализующей инновационный проект/задачу. Проект/задача должны быть связаны с достижением значимых для подразделения/компании целей. Возьмите на себя ответственность за выполнение отдельных этапов работ, таких, например, как создание плана внедрения изменений, реализация изменений в масштабе Компании, формирования позитивного отношения сотрудников изменениям и проч. Наблюдайте за работой других участников проекта, перенимайте идеи, успешные методики.

Блок – Лидерство.

Компетенция - Лидерство как стиль руководства.

Метод развития «Развитие на рабочем месте».

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
Воодушевляет и мобилизует окружающих на достижение результатов, значимых для Компании	<ul style="list-style-type: none">• Составьте перечень целей, которые одновременно являются значимыми для Компании и не вызывают энтузиазма у Ваших подчиненных.• Опираясь на литературу, тренинги, опыт других, создайте и реализуйте программу действий, которая обеспечит мобилизацию и высокую мотивацию Ваших подчиненных на достижение одной из целей их созданного перечня.• Проанализируйте полученный результат, создайте по итогам улучшенную программу для следующей цели.• Повторите эксперимент не менее трех раз, сделайте выводы, какие техники и методы воздействия удаются Вам и имеют значимый позитивный эффект на Ваших подчиненных.
Активно вовлекает коллег в обсуждение и решение вопросов, требующих их участия	<ul style="list-style-type: none">• Проанализируйте, какие из стоящих перед Вами задач и проблем действительно требуют участия коллег, каких именно, в какой форме и объеме. Постарайтесь уменьшить количество ненужного и непродуктивного взаимодействия.• Для тех вопросов, где участие коллег действительно необходимо, определите оптимальную форму вовлечения, которая будет экономичной по затратам и эффективной по результату.• Приложите специальные усилия, чтобы сделать участие коллег в решении Ваших вопросов комфортным и полезным для них.

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
Эффективно организует и регламентирует работу коллег в совместном взаимодействии и при принятии общих решений	<ul style="list-style-type: none">• Разделите все совещания, в которых Вы принимаете участие и проводите на типы. Определите цели каждого типа совещания, оптимальную форму его проведения и оптимальную роль для Вас как участника и / или ведущего.• Создайте матрицу всех видов решений, которые Вам необходимо принимать с участием других сотрудников и всех сотрудников, которых необходимо привлечь к принятию.• Проанализируйте решения последнего полугодия/квартала /месяца. Разделите их на виды:• Стандартные, оперативные решения, которые можно было принимать самостоятельно без вовлечения других людей в обсуждение.• Решения, которые требовали творческого подхода и совместного поиска решения.• Решения, в которых обсуждение было необходимо, как способ заручиться поддержкой уже принятого решения.• Оцените, насколько в реальной рабочей деятельности удавалось использовать / не использовать вовлечение других людей оптимальным образом.• Сделайте выводы на будущее по результатам анализа.• Опираясь на литературу и обучение, проведите несколько совещаний «по правилам», следуя правилам и процедурам, соответствующего типа совещания. Обязательно включите разные типы совещания: информационные, творческие, по согласованию и /или финальному выбору подготовленного решения, по «продаже идеи», внедрению принятых решений и т.п.

Поведенческий индикатор компетенции	Рекомендации по развитию
<p>Умеет убеждать, мотивировать и оказывать влияние без использования административного давления</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Выделите ситуации, в которых Вам необходимо и вместе с тем трудно: <ul style="list-style-type: none"> - Убеждать. - Мотивировать. - Оказывать влияние без использования административного давления. • Опираясь на анализ собственного опыта, литературу, тренинги, опыт более успешных коллег, составьте план воздействия под каждую из выбранных ситуаций. Реализуйте план, внося необходимые коррективы по ходу (сделайте это не менее 3 раз для каждого типа ситуации). • Если Вам нужно «продать» свою идею, предпринимайте следующие шаги: <ul style="list-style-type: none"> - Коротко описывайте ситуацию, существующую проблему или цель, которую хотите достичь. - Говорите о значимости проблемы, о ее конкретных последствиях, или о выгодах, которые принесет достижение цели для подразделения/организации. - Коротко описывайте суть предлагаемого подхода к решению проблемы или достижению цели, уточняя, какого именно участия (разрешения, помощи и т.п.) ожидаете от собеседника. - Спрашивайте у собеседника о его мнении, отношении к Вашему предложению. <p><i>Как правило, на этом этапе у собеседника возникают два типа вопросов: про альтернативные способы решения проблемы (почему предлагаемый подход — наилучший), а также про затраты и риски, которые влечет за собой их предложение. Успешные «влиятели» имеют готовый ответ на эти два типа вопросов.</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Проанализируйте свой жизненный опыт (успешный и неуспешный): <ul style="list-style-type: none"> - Кого Вам удавалось / не удавалось воодушевить и мобилизовать на достижение результатов. Вспоминайте ситуации из разных периодов и сфер жизни. Ищите факторы, влияющие на результат. Определите типы людей и ситуаций, которые способствуют / препятствуют тому, чтобы Вы проявляли себя вдохновляющим лидером. - Вспомните ситуации, когда Вам удалось / не удалось эффективно вовлечь коллег в обсуждение и решение вопросов, требующих их участия. Определите, что увеличивает / уменьшает Вашу собственную активность по вовлечению других в совместное решение сложных вопросов. - Вспомните ситуации, когда Вам удалось / не удалось эффективно организовать и регламентировать работу коллег в совместном взаимодействии и при принятии общих решений. Определите, от чего зависел успех / неуспех в подобных ситуациях.

- Вспомните наиболее яркие ситуации, когда Вам удалось / не удалось убедить, мотивировать, оказать влияние, не имея рычагов или не используя административное давление. Определите, в каких ситуациях, с какими людьми Вы более эффективны при решении подобных задач, а каких Вам не хватает знаний, навыков, способностей.

Метод развития «Обратная связь».

- Раз в неделю/месяц/квартал запрашивайте обратную связь от руководителя, коллег, подчиненных о том насколько Вам удается:

- Воодушевлять и мобилизовать окружающих на достижение результатов, значимых для Компании.

- Активно вовлекать коллег в обсуждение и решение вопросов, требующих их участия.

- Эффективно организовать и регламентировать работу коллег в совместном взаимодействии и при принятии общих решений.

- Убеждать, мотивировать и оказывать влияние без использования административного давления.

- Используйте знания и информацию, которые Вы получили из обратной связи в своей дальнейшей работе.

Метод развития «Обучение на опыте других».

- Обсудите с руководителями/коллегами, которые могут служить примером в области лидерства, воодушевления других на достижение высоких результатов, влияния и мотивирования без использования административного ресурса, их подходы к воздействию на других людей, в том числе и за пределами Компании (административные, деловые круги). Уточните, что они делают того чтобы добиваться влияния, «продажи идей» внутри и вне Компании, принятия необходимого решения (какие ресурсы, методы используют), каким образом они формируют систему отношений на различных уровнях.

- Наблюдайте за тем, как другие люди воздействуют (воодушевляют, влияют, мотивируют) на подчиненных, коллег, руководство, людей вне Компании. Перенимайте приемы, методы, используемые ими при этом.

Метод развития «Изучение литературы».

Регулярно читайте литературу, посвященную вопросам лидерства.

При чтении литературы выписывайте практические идеи, которые можно попробовать применить в Вашей работе. Каждый месяц используйте хотя бы одну новую идею.

С актуальным списком литературы можно ознакомиться в соответствующем разделе при работе в модуле ИПР или выбрать из списка,

представленного на сайте:
http://lk.curzd.ru/view_doc.html?mode=library&doc_id=6405005548223037375

ГЛАВНАЯ СТРАНИЦА ЛИЧНЫЕ СВЕДЕНИЯ ИПР ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ПРОЕКТЫ **БИБЛИОТЕКА** ИНСТРУКЦИИ ОБЩЕНИЕ

Библиотека

Библиотека Поиск Мои материалы

Без раздела

_Стратегический менеджмент

Бережливое производство, упр...

Все фильтры

Название	Цифровой носитель	Статус	Действия
----------	-------------------	--------	----------

Метод развития «Тренинги и семинары».

Рекомендованное содержание тренингов и семинаров:

- **«Лидерство как стиль руководства» (дистанционный формат).**

Содержание: Феномен лидерства. Разные подходы к лидерству. Как быть лидером, обладая любым характером. Как построить свой индивидуальный лидерский стиль.

- **«Система мотивирования сотрудников: материальная и нематериальная мотивация» (дистанционный формат).**

Содержание: Психология мотивации работников. Материальная и нематериальная мотивация. Методы мотивирования подчиненных. Индивидуальное мотивирование, создание мотивирующей среды, создание и внедрение систем, повышающих мотивацию работников.

- **«Влияние и убеждение на основе личностного ресурса» (дистанционный формат).**

Содержание: Влияние и убеждение без опоры на административный ресурс. Разные стили, методы, техники убеждения и влияния на других людей в бизнесе.

Метод развития «Развивающие проекты».

- Возглавьте проект, выходящий за рамки Ваших полномочий и ответственности, значимый для Компании в целом. Возможные области для выбора проекта:

- Воодушевление и мобилизация сотрудников Компании на достижение сложных целей. Проект должен быть значимым для Компании, сложным в реализации и межфункциональным /кроссподразделенческим.

- Выработка сложного совместного решения с участием представителей разных функций и /или разных иерархических уровней внутри компании. Вы должны будете выступить модератором, помочь разрешить все противоречия и помочь выработать действительно эффективное решение, устраивающее все заинтересованные стороны. Вы не должны при этом брать на себя ответственность за принятие решение и быть ключевым экспертом. Ваша

ответственность в проекте — организация процесса, выбор методов выработки решения.

Влияние, убеждение по значимому для Компании вопросу на людей вне Компании без возможности использования административного ресурса.

Список рекомендуемой бизнес литературы:

1. Адлер, Ю. П. Альтернативный менеджмент: Опыт построения фанки-фирмы в России / Ю. П. Адлер, С. В. Дедиков. - М. : Альпина Паблишер, 2007.
2. Айн, Р. Гимн / Р. Айн. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
3. Айн, Р. Источник. В 2 т. Т. 1 / Р. Айн. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
4. Айн, Р. Источник. В 2 т. Т. 2 / Р. Айн. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
5. Алашкин, П. Все о рекламе и продвижении в Интернете / П. Алашкин. - М. : Альпина Паблишер, 2009.
6. Альтшуллер, Г. Найти идею: Введение в ТРИЗ - теорию решения изобретательских задач / Г. Альтшуллер. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
7. Архангельский, Г. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г. Архангельский. - М. : Альпина Паблишер, 2009.
8. Архангельский, Г. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать / Г. Архангельский. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011.
9. Балуев, Д. Секреты приложений Google / Д. Балуев. - М. : Альпина Паблишер, 2010.
10. Бехтерев, С. Майнд-менеджмент: решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт / С. Бехтерев. - М. : Альпина Паблишер, 2009.
11. Бич, Д. Маркетинг спорта / Д. Бич, С. Чедвик. - М. : Альпина Паблишер, 2009.
12. Богданов, И. Особые экономические зоны в России. Правовое регулирование / И. Богданов, А. Пушкин. - М. : Альпина Паблишер, 2009.
13. Гуров, Ф. PR IT-компаний: Российская практика / Ф. Гуров. - М. : Альпина Паблишер, 2011.
14. Джеффри, Д. Ф. Как делать большие деньги в малом бизнесе. Неочевидные правила, которые должен знать любой владелец малого бизнеса / Д. Ф. Джеффри. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
15. Джеффри, Д. Ф. Как стать генеральным директором: Правила восхождения к вершине власти / Д. Ф. Джеффри. - М. : Альпина Паблишер, 2007.
16. Джеффри, Д. Ф. Как стать первоклассным руководителем: Правила привлечения и удержания лучших специалистов / Д. Ф. Джеффри. - М. : Альпина Паблишер, 2009.
17. Джеффри, Д. Ф. Не торопитесь посылать резюме / Д. Ф. Джеффри. - Изд 2-е. - М. : Альпина Паблишер, 2007.

18. Джеффри, Д. Ф. Секреты волшебников продаж: Опыт лучших / Д. Ф. Джеффри. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
19. Джон Вон Эйкен. Возможно все! Дерзни в это поверить. Действуй, чтобы это доказать / Джон Вон Эйкен. - М. : Альпина Паблишер, 2009.
20. Дункан, К. Ваш личный тайм-менеджмент / К. Дункан. – М. : Попурри, 2009.
21. Дэвид, А. Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса / А. Дэвид. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011.
22. Ибарра, Э. Обретая Я. Неординарные стратегии, изменяющие карьеру / Э. Ибарра. – СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2005.
23. Иванов, А. Бесплатная реклама: результат без бюджета / А. Иванов. - М. : Альпина Паблишер, 2010.
24. Иванов, А. Бесплатная реклама: результат без бюджета / А. Иванов. - М. : Альпина Паблишер, 2010.
25. Иванов, И. В. Финансовый менеджмент: стоимостной подход : учебное пособие / И. В. Иванов, В. В. Баранов, - М. : Альпина Паблишер, 2008.
26. Иванова, С. Продажи на 100%: Эффективные техники продвижения товаров и услуг / С. Иванова. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
27. Ислам, Румин. Информация и общественное мнение: от репортажа в СМИ к реальным переменам / Румин Ислам. - М. : Альпина Паблишер, 2010.
28. Калдерон, А. И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / А. И. Калдерон. - М. : Альпина Паблишер, 2010.
29. Кармин, Г. Правила Джобса. Универсальные принципы успеха от лидера Apple / Г. Кармин. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011.
30. Кевин Дробо. Секреты сильного бренда: Как добиться коммерческой уникальности (Brands in Balance) / Кевин Дробо. - М. : Альпина Паблишер, 2005.
31. Кови, С. Р. Главное внимание главным вещам. Жить, любить, учиться и оставить наследие / С. Р. Кови, Роджер Меррил, Ребекка Меррил. - М. : Альпина Паблишер, 2010.
32. Кэй, М. Магу Кау: путь к успеху // М. Кэй. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
33. Лидс, Р. Полный порядок. Понедельный план борьбы с хаосом на кухне, в гостиной, в детской и голове / Р. Лидс, М. Френсис. – М. : Юнайтед Пресс, 2011.
34. Манфред Кэ де Ври. Уравнение счастья / Манфред Кэ де Ври. - М. : Альпина Паблишер, 2009.

35. Мелия, М. Как усилить свою силу? Коучинг / М. Мелия. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2009.
36. Минто, Б. Принцип пирамиды Минто. Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений / Б. Минто. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009.
37. Морадпур, Б. RFID-технологии на службе вашего бизнеса / Б. Морадпур, М. Бхуптани. - М. : Альпина Паблишер, 2007.
38. Назайкин, А. Медиарилейшнз на 100%: Искусство взаимодействия с прессой / А. Назайкин. - М. : Альпина Паблишер, 2010.
39. Найман, Э. Малая энциклопедия трейдера / Э. Найман. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
40. Найман, Э. Путь к финансовой свободе: профессиональный подход к трейдингу и инвестициям / Э. Найман. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
41. Неочевидные правила, которые должен знать любой владелец малого бизнеса. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
42. Непряхин, Н. Гни свою линию: Приемы эффективной коммуникации / Н. Непряхин. - М. : Альпина Паблишер, 2007.
43. Непряхин, Н. Убеждай и побеждай: Секреты эффективной аргументации / Н. Непряхин. - М. : Альпина Паблишер, 2010.
44. Организация отношений с инвесторами: российская и зарубежная практика. - М. : Альпина Паблишер, 2011.
45. Панюшкин, В. Код Горыныча. Что можно узнать о русском народе из сказок / В. Панюшкин. - М. : Альпина Паблишер, 2009.
46. Паттакос, А. Пленники собственных мыслей: Смысл жизни и работы по Виктору Франклу / А. Паттакос. - М. : Альпина Паблишер, 2009.
47. Полещук, О. Машина продаж: Системный подход к активным продажам / О. Полещук. - М. : Альпина Паблишер, 2010.
48. Путилин, Д. Опасные налоговые схемы / Д. Путилин. - М. : Альпина Паблишер, 2009.
49. Пушкин, А. В. Покупка и продажа бизнеса в России / А. В. Пушкин, К.А. Гришин. - М. : Альпина Паблишер, 2011.
50. Пушкина, М. Коммерческая недвижимость как объект инвестирования / М. Пушкина. - М. : Альпина Паблишер, 2009.
51. Рэнд, А. Атлант расправил плечи. В 3 ч. Ч. 1. Непротивление / А. Рэнд. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
52. Рэнд, А. Атлант расправил плечи. В 3 ч. Часть 2. Или - или / А. Рэнд. - М. : Альпина Паблишер, 2008.

53. Рэнд, А. Атлант расправил плечи. В 3 ч. Часть 3. А есть А / А. Рэнд. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
54. Рэнд, А. Добродетель эгоизма / А. Рэнд. - М. : Альпина Паблишер, 2011.
55. Рэнд, А. Мы живые / А. Рэнд. - М. : Альпина Паблишер, 2011.
56. Савенок, В. Как составить личный финансовый план и как его реализовать / В. Савенок. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011.
57. Сборник полезных статей.
58. Сенге, П. Пятая дисциплина / П. Сенге, - М. : Олимп-Бизнес, 2009.
59. Синки-мл. Д. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Д. Синки-мл. - М. : Альпина Паблишер, 2007.
60. Сычѐв, П. Хищники: Теория и практика рейдерских захватов / П.Сычѐв. - М. : Альпина Паблишер, 2011.
61. Темплар, Р. Алгоритмы эффективной работы / Р. Темплар, Р. Джей. - М. : Альпина Паблишер, 2006.
62. Темплар, Р. Правила богатства: Свой путь к благосостоянию / Р.Темплар. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
63. Темплар, Р. Правила жизни: Как добиться успеха и стать счастливым / Р.Темплар. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
64. Темплар, Р. Правила карьеры: Все, что нужно для служебного роста / Р.Темплар. - М. : Альпина Паблишер, 2009.
65. Трейси, Б. Пятизвездочный продавец: 21 способ продавать еще лучше / Б. Трейси. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
66. Трейси, Б. 100 железных законов успешного бизнеса / Б.Трейси. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
67. Трейси, Б. Первый миллион: 21 способ его заработать / Б.Трейси. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
68. Трейси, Б. План полета: Алгоритмы достижения целей в карьере и бизнесе / Б. Трейси. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
69. Трейси, Б. Съешьте лягушку! 21 способ научиться успевать / Б. Трейси. - М. : Альпина Паблишер, 2008.
70. Трейси, Б. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси: Как заставить время работать на вас / Б. Трейси. – М. : Альпина бизнес Букс, 2010.
71. Фабоцци Ф. Д. Рынок облигаций: Анализ и стратегии / Ф. Д. Фабоцци. - М. : Альпина Паблишер, 2007.
72. Фокс, Д. Д. Как стать волшебником продаж: Правила привлечения и удержания клиентов / Д. Д. Фокс. - М. : Альпина Паблишер, 2008.

73. Фокс, Д. Д. Как стать суперзвездой маркетинга. Необычные правила, благодаря которым победно зазвонит ваш кассовый аппарат / Д. Д. Фокс. - М. : Альпина Паблишер, 2007.
74. Фокс, Д. Как делать большие деньги в малом бизнесе / Д. Фокс. - М. : Альпина Паблишер, 2011.
75. Фокс, Д. Как стать первоклассным руководителем: правила привлечения и удержания лучших специалистов / Д. Фокс. - М. : Альпина Паблишер, 2009.
76. Фокс, Д. Не торопитесь посылать резюме / Д. Фокс. – Изд. 2-е. / Д. Фокс. - М. : Альпина Паблишер, 2007.
77. Хакамада, И. Дао жизни: мастер-класс от убежденного индивидуалиста / И. Хакамада. - М. : Альпина Паблишер, 2010.
78. Чаусский, А. Как привлечь зарубежные инвестиции / А. Чаусский. - М. : Альпина Паблишер, 2010.
79. Чумиков, А. PR в Интернете: Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0 / А. Чумиков, М.Тишкова, М. - М. : Альпина Паблишер, 2010.
80. Шульц, Г. Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась STARBUCKS, / Г. Шульц Д. Д. Йенг. - СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2004.
81. Шумович, А. Смешать, но не взбалтывать: Рецепты организации мероприятий / А. Шумович, А. Берлов А. - М. : Альпина Паблишер, 2009.
82. Эффективное деловое общение. – Изд. 2-е издание. - М. : Альпина, 2008. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).