

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УСИЛЕНИЮ И РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ (ЛИДЕРА)

1. лидерство;
2. нацеленность на результат;
3. стратегическое мышление;
4. умение работать в команде;
5. коммуникация и влияние;
6. внедрение изменений;
7. инновационность;
8. социальная ответственность.

Для развития компетенций Вам предлагается ознакомиться с конкретными рекомендациями и выбрать для себя наиболее подходящие из них. Каждая рекомендация подходит для развития конкретного навыка, умения или личного качества, входящего в конкретную компетенцию. Карта Вашего индивидуального развития должна учитывать особенности Вашей должности, её масштаб, деловой контекст, Ваше социальное окружение.

Определите, какие советы и приёмы Вы сможете интегрировать в свою практику немедленно, а какие необходимо адаптировать.

Подключите своё ближайшее окружение, попросите об обратной связи. Ваши доверенные коллеги могут замечать и фиксировать Ваши успешные и неуспешные усилия по развитию компетенций.

Помните принцип «70–20–10»: 70% усилий по развитию должны складываться из самостоятельной работы, чтения соответствующей литературы, саморефлексии. 20% – обучение на рабочем месте, наблюдение за успешными моделями поведения. 10% – внешнее обучение, тренинги, семинары по обозначенной теме.

Для того чтобы Ваши усилия по развитию были максимально результативными, придерживайтесь следующих принципов.

1. КОНКРЕТНОСТЬ

Цели и мероприятия в Вашей программе развития должны быть специфичными и конкретными.

2. ОСУЩЕСТВИМОСТЬ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Важно использовать новые навыки и умения в рабочей среде. Также важно, чтобы Вы использовали свою текущую работу как площадку для развития.

3. ПОЭТАПНОСТЬ

Как правило, компетенция развивается постепенно. Человеку необходимо пройти ряд этапов (осознание дефицита навыка, актуализация потребности в нём, первичное ознакомление с навыком, освоение отдельных его частей, интеграция в рабочее пространство, окончательное закрепление), прежде чем произойдут изменения на поведенческом уровне. Важно составить план развития, который будет представлять собой последовательность взаимосвязанных шагов.

4. СФОКУСИРОВАННОСТЬ НА ГЛАВНОМ

Слишком большое количество целей развития (да и целей вообще) приводит к распылению усилий. Выберите 1-2 компетенции и сформулируйте цели по их развитию на один год.

5. РАЗНООБРАЗИЕ

Вы достигнете больших результатов и получите больше удовольствия от работы по развитию компетенций, если разнообразите инструменты и методы работы.

ЛИДЕРСТВО

Готовность принимать на себя ответственность за результаты работы других. Умение мотивировать людей и координировать их работу по достижению цели.

КАК МОЖНО УСИЛИТЬ ДАННУЮ КОМПЕТЕНЦИЮ (ВАРИАНТЫ РАЗВИВАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ)

Совершенствовать навыки в области проектного лидерства и управления персоналом проекта. Для этого необходимо освоить и использовать методологию управления проектами (PMBOK, Agile).

Своевременно принимать взвешенные и эффективные кадровые решения (привлечение, продвижение, ротация, увольнение и др.), обеспечивать их реализацию. Знакомиться с лучшими практиками в области кадровых решений, применяемых в различных отраслях бизнеса и государственного управления по этой теме, не только в своей индустрии, но и в смежных отраслях и сферах деятельности.

Изучать современные теории мотивации и вовлеченности, применять их в ежедневной практике при работе с людьми, при выстраивании и отладке систем мотивации и вознаграждения.

Развивать навыки, направленные на создание мотивирующей обстановки и вовлекающей среды на уровне всей организации или подразделения: «заряжать» своей энергией других; вселять оптимизм и веру в успех (подкреплять веру сотрудников всех уровней в собственные силы). Такая работа предполагает умение управлять собственным эмоциональным состоянием, умение оставаться эмоционально независимым и уравновешенным, способность применять техники само регуляции и поддержания здорового образа жизни.

Расширять диапазон стилей управленческого поведения, навыков осознанного выбора стилей управления в зависимости от ситуации и характера принимаемых решений, а также характеристик подчинённых. Осваивать теорию и практику «Ситуационного руководства».

Совершенствовать навык делегирования, путём постепенного расширения сферы ответственности подчинённых. Сопровождать расширение сферы ответственности с помощью наставничества по отношению к подчинённым.

Анализировать свою управленческую работу. Запрашивать обратную связь у коллег и подчинённых о Вашем стиле руководства, сильных сторонах и

зонах развития. Определять, насколько Ваши действия соотносятся со следующими критериями:

Вы ставите перед командой амбициозные, интересные цели.

Вы принимаете ответственность за результат работы Вашей команды; сосредотачивайтесь на том, что лично Вы можете сделать для улучшения результатов и устранения кризисных ситуаций. Вы не перекладываете ответственность на коллег и не вините негативные факторы среды.

Вы воодушевляете, мобилизуете и вовлекаете членов команды в достижение значимых результатов.

Вы пресекаете токсичные действия коллег, подчиненных, создающие напряжённую атмосферу в коллективе. Вы контролируете уровень вовлеченности и боретесь с главными помехами: отсутствием доверия, страхом конфликтов, недостатком интереса, избеганием ответственности, пренебрежением результатом.

Вы координируете процесс совместной работы команды. Регулярно предоставляете обратную связь сотрудникам. Останавливаете попытки «обратного делегирования».

Обучаться на опыте других, наблюдать за тем, как другие руководители реализовывают роль лидера.

Перенимайте приемы, методы, используемые ими при этом.

Читать литературу, посвящённую вопросам лидерства и управления людьми.

Конспектировать наиболее важные и интересные идеи. Продумывать, как можно их использовать в своей работе. **Примеры литературы:**

Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует;

Базаров Т.Ю., Шевченко Ю.С. Организационный лидер посткризисного периода // Организационная психология. 2014. Т. 4. № 3. С. 69–86;

Бакай Ю.Б., Базаров Т.Ю. Истинное лидерство начинается изнутри // Управление корпоративной культурой. 2010. №3. С. 178–187;

Бек Д., Коуон К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке;

Воронов В. Mr. Leader. Самоучитель по лидерству в иллюстрациях;

Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе;

Друккер П. Классические работы по менеджменту;

Ленсиони П. Пять пороков компании. Притчи о лидерстве;

Моженков В. Ген директора: 17 правил позитивного менеджмента по-русски;

Фернандес А. Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях;

Фридман А. Вы или хаос.

НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ

Амбициозность и целеустремленность. Готовность преодолевать препятствия, проявлять выдержку и упорство в сложных ситуациях.

КАК МОЖНО УСИЛИТЬ ДАННУЮ КОМПЕТЕНЦИЮ

(ВАРИАНТЫ РАЗВИВАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ)

Инвестировать время и прикладывать усилия в осознание собственных личностно-профессиональных ресурсов, формировать привычку осознанного, включённого поведения, саморефлексии.

Актуализировать внутренний список целей и достижений.

Развивать готовность действовать в ситуациях неопределённости; сохранять самообладание и рациональное мышление; не доводить организм до истощения от усталости, отдыхать, давать возможность организму восстанавливаться; инвестировать в поддержание физической формы, эмоционального и психического здоровья.

Развивать настойчивость и способность «держать удар»; отказываться от намеченных целей, только если они оказались на 100% недостижимыми или не имеющими смысла. Развивать навыки ассертивного поведения (доброжелательной настойчивости).

Развивать навыки контроля поставленных задач; не принимать посредственный или неудовлетворительный результат – свой или коллег.

Анализировать свою работу и запрашивать обратную связь. Определять, насколько Ваши действия соотносятся со следующими критериями:

Вы ставите перед собой и коллегами амбициозные цели и задачи; создаёте условия для достижения целей; стараетесь заранее предусмотреть возможные риски.

Вы стремитесь постоянно использовать полученные знания и опыт в деле; поддерживаете связь с коллегами и стараетесь использовать сеть контактов; стремитесь улучшать результат, учитывая прежние ошибки.

Вы относитесь к своему здоровью как к ресурсу, заботитесь о нём.

Вы расставляете приоритеты среди задач, делегируете полномочия, концентрируете внимание на приоритетных задачах. Вы контролируете процесс выполнения задачи и достижения поставленной цели, не допускаете некачественный или неудовлетворительный результат работы.

Вы проявляете упорство, высокую работоспособность и выдержку в сложных ситуациях, не останавливаетесь, столкнувшись с сопротивлением. Даже в кризисных ситуациях Вы создаёте условия для достижения результата.

Обучаться на опыте других, наблюдать за тем, как другие успешные люди придерживаются намеченной цели и обеспечивают результат, как они определяют цели в работе, как им удаётся переносить перегрузки, сохранять веру в успех в ситуациях неудач. Наблюдать за тем, как эти люди работают в условиях перегрузок, давления и дефицита времени. Перенимать приёмы, методы, используемые ими при этом.

Читать литературу, посвящённую достижению значительных результатов.

Выписывать наиболее важные и интересные идеи. Продумывать, как можно их использовать в своей работе. **Примеры литературы:**

40 Секретов успеха. Интервью с ведущими топ-менеджерами России. Альпина Бизнес Букс, 2006;

Козлова А. Ваш персональный коучинг успеха. Руководство к действию;

Личность в экстремальных условиях и кризисных ситуациях жизнедеятельности: Сборник научных статей 2-й Межрегиональной научно-практической конференции с международным участием (Владивосток: Тихоокеанский государственный медицинский университет, 2013) / Отв. ред. Р.В.Кадыров;

Макгонигал К. Сила воли. Как развить и укрепить;

Манн И. Номер 1: как стать лучшим в том, что ты делаешь;

Стюарт-Котце Р. Результативность. Секреты эффективного поведения;

Алан Фарнэм А. Истории великого успеха. Двенадцать рассказов о победах, вырванных у поражений.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Умение системно анализировать информацию в комплексе с масштабностью мышления при принятии решений.

КАК МОЖНО УСИЛИТЬ ДАННУЮ КОМПЕТЕНЦИЮ (ВАРИАНТЫ РАЗВИВАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ)

Развивать навыки поиска и структурирования информации. Осваивать методы и техники визуализации, подбирать наиболее эффективный и уместный способ представления информации. Определять факторы, влияющие на проблему, расставлять приоритеты, отслеживать причинно-следственные связи между событиями. Сопоставлять факты, выявлять противоречия, определять достоверность информации, оценивая надёжность её источника.

Увеличивать свою осведомлённость и осваивать новые методы в сфере цифровой экономики.

Развивать масштабность мышления: рассматривать деятельность организации (региона, направления) через призму современных глобальных преобразований. Встраивать стратегические идеи в свою управленческую деятельность.

Углублять общие знания в сфере геополитики, макроэкономики, современных технологий (читать качественную деловую прессу и аналитические обзоры).

Развивать способность к рассмотрению профессиональных проблем и задач, к видению ситуаций под различным углом зрения. Учитывать возможные изменения обстоятельств при постановке задач. Освоить методы сценарного планирования.

Решать интеллектуальные задачи на разные типы мыслительной деятельности (например, логические, на сообразительность, память, скорость мышления). Участвовать в шахматных и Го турнирах, интеллектуальных играх, онлайн-викторинах. Использовать современные сервисы (сайты, приложения),

предоставляющие интеллектуальный контент с элементами геймификации.

Анализировать свою работу и запрашивать обратную связь. Определять, насколько Ваши действия соотносятся со следующими критериями:

Вы умеете работать с информацией: ищете и проверяете факты, структурируете информацию, выделяете главное, формулируете полезные и практичные выводы.

Вы системно и комплексно анализируете сложные ситуации: учитываете контекст, определяете связи между событиями и явлениями.

Вы мыслите масштабно. В процессе анализа и выработки решений учитываете макропараметры: социальные, экономические, политические, технологические, временную перспективу и др.

Обучаться на опыте других, наблюдать за тем, как другие руководители принимают решения, на какие стратегические приоритеты они ориентируются при принятии решений. При работе над стратегическим проектом привлекать других людей, обладающих развитым стратегическим мышлением. Выяснять, какие критерии они используют для оценки качества работы, какие факторы, риски и возможности считают наиболее важными. Перенимать приёмы, методы, используемые ими при этом.

Спрашивать у вышестоящих руководителей о «стратегических предположениях», лежащих в основе принятых ими решений.

Читать литературу, посвящённую вопросам принятия стратегических решений, стратегического планирования, прогнозирования. Выписывать наиболее важные и интересные идеи. Продумывать, как можно их использовать в своей работе. **Примеры литературы:**

Веснин В.Р. Стратегическое управление;

Диксит А.К., Нейлбафф Б.Д. Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни;

Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением;

Кондратьев В. Проектируем корпоративную архитектуру;

Кравцов А. Следующий уровень: Книга для тех, кто достиг своего потолка;

Минцберг Г., Брюс А., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по джунглям стратегического менеджмента;

О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем;

Остельвальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора;

Суворов А. Наука побеждать;

Фридман А. Вы или Хаос: профессиональное планирование для регулярного менеджмента;

Челпанов Г. Учебник логики;

УМЕНИЕ РАБОТАТЬ В КОМАНДЕ

Готовность к сотрудничеству и умение работать сообща с другими для достижения общего результата.

**КАК МОЖНО УСИЛИТЬ ДАННУЮ КОМПЕТЕНЦИЮ
(ВАРИАНТЫ РАЗВИВАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ)**

Соблюдать самому и требовать соблюдение договорённостей от других членов команды, откликаться на запросы о помощи в выполнении задач или решении проблем.

При кросс-функциональном взаимодействии согласовывать с другими членами команды порядок и сроки обмена информацией. Информировать своих подчинённых о существующих договорённостях, требовать их соблюдения.

Наблюдать за работой других членов команды, перенимать идеи и успешные методы, повышающие общекомандную эффективность.

Создавать открытую позитивную среду: мотивировать, стимулировать и публично поощрять командных игроков. Инициировать мероприятия, способствующие расширению организационного и личностного кругозора и повышению вовлечённости сотрудников в процессе взаимодействия (например, совместное обучение, командные игры).

Анализировать свою работу и запрашивать обратную связь. Определять, насколько Ваши действия соотносятся со следующими критериями:

Вы открыто взаимодействуете и делитесь информацией с другими членами команды. Вы предпочитаете совместную деятельность «одиному катанию».

Вы работаете на общекомандный результат, даже когда это требует отказа от личных интересов. Вы настроены на сотрудничество, а не на соперничество; не конфликтны, управляете конфликтным полем, способны договориться, готовы пересмотреть своё мнение в зависимости от собеседника и обстоятельств.

Вы оказываете помощь и поддержку другим членам команды, берёте на себя дополнительные обязанности для этого.

Вы распознаёте и публично признаёте вклад других людей в общекомандный результат.

Обучаться на опыте других, наблюдать за тем, как другие руководители организуют работу команды, разрешают конфликтные ситуации. Перенимать приёмы, методы, используемые ими при этом.

Читать литературу, посвящённую вопросам формирования атмосферы сотрудничества в коллективе. Выписывать наиболее важные и интересные идеи. Продумывать, как можно их использовать в своей работе. **Примеры литературы:**

Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом;

Базаров Т.Ю., Кутуев Р.М. Компетенции переговорщика как важный фактор успешности идентификации неискренности в деловых переговорах // Мотивация и оплата труда. 2016. № 3. С. 194–202;

Баскина Т. Всемирная история кадровой индустрии;

Дергунов Т. Формула менеджмента: Практическое пособие начинающего руководителя;

Катценбах Д., Смит Д. Командный подход: Создание высокоэффективной организации;

Кэтмелл Э., Уоллес Э. Корпорация гениев: Как управлять командой творческих людей;

Эвангелиста Р. Бизнес победы. Руководство для менеджера по созданию команды победителей на работе;

Эдмондсон Э. Взаимодействие в команде: как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний.

КОММУНИКАЦИЯ И ВЛИЯНИЕ

Умение выстраивать контакт, четко излагать свои мысли, влиять и убеждать.

КАК МОЖНО УСИЛИТЬ ДАННУЮ КОМПЕТЕНЦИЮ (ВАРИАНТЫ РАЗВИВАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ)

Целенаправленно развивать эмоциональный интеллект, оттачивать навыки управления впечатлением, управления фокусом группового внимания. Развивать навыки влияния и воздействия, развивать эмпатию и навыки ассертивного поведения.

Осваивать технологии публичного выступления и презентации (в том числе, сторителлинг, визуальные заметки), совершенствовать навыки деловой письменной коммуникации (в т.ч. используя современные методы, социальные сети, мессенджеры и пр.).

Осваивать технологии самопрезентации, управления имиджем и деловой репутацией. Расширять сеть полезных контактов, целенаправленно выстраивать собственный имидж, развивать и управлять им, в т.ч. в цифровом пространстве. Регулярно публиковать статьи и заметки по своей тематике, обеспечить цитируемость, становиться лидером мнений для своей целевой аудитории.

Развивать способность к саморегуляции в конфликтных ситуациях и способность минимизации влияния стрессогенных факторов. Анализировать свою работу и запрашивать обратную связь. Определять, насколько Ваши действия соотносятся со следующими критериями:

Вы располагаете людей к себе. Умеете вызывать интерес и симпатию. Иницилируете и развиваете контакт. У Вас обширный круг полезных, качественных контактов. Вы способны вызвать и удержать интерес экспертов, лидеров мнений, авторитетных лиц. Обладаете чувством юмора, убедительны, уверены в себе.

Вы четко и аргументированно излагаете свою позицию, убеждаете, преодолеваете возражения.

Эффективно действуете в ситуации сложного взаимодействия, отстаиваете свои интересы и интересы организации, сохраняя при этом конструктивные отношения с оппонентом. Умеете управлять дискуссией, переводя диалоги в конструктивное русло.

Вы понимаете интересы других, находите точки соприкосновения, умеете вести переговоры. В контакте Вы соблюдаете баланс между слушанием и собственными высказываниями, распознаёте интересы собеседника,

правильно интерпретируете сигналы невербального общения. Обладаете навыками медиации, способны урегулировать конфликт и разногласия между другими людьми или группами.

Обучаться на опыте других, наблюдать за тем, как другие руководители взаимодействуют с коллегами, руководством, людьми вне организации. Перенимать приёмы, методы, используемые ими при этом.

Читать литературу, посвящённую вопросам коммуникации, влияния, ведения переговоров. Выписывать наиболее важные и интересные идеи. Продумывать, как можно их использовать в своей работе. **Примеры литературы:**

Безручко П. Без воды. Как писать предложения и отчеты для первых лиц;
Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта;

Зверева Н. Я говорю – меня слушают;

Каптерев А. Мастерство презентации. Как создавать презентации, которые могут изменить мир;

Карт П., Фокс К. Преодоление культурных различий. Практическое руководство по международному деловому общению;

Кеннеди Г. Переговоры. Полный курс;

Кинг Л. Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно;

Колризер Дж. Не стать заложником. Сохранить самообладание и убедить оппонента;

Леонтьев А.А. Психология общения;

Литвак М.Е. Психологическое айкидо в деле: как общаться с пользой;

Сиббет Д. Увидеть решение: Визуальные методы управления бизнесом;

Соломонов О. Искусство управления людьми;

Чалдини Р. Психология влияния;

Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика.

ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Конструктивное отношение к изменениям и умение их внедрять, реализовывать.

КАК МОЖНО УСИЛИТЬ ДАННУЮ КОМПЕТЕНЦИЮ (ВАРИАНТЫ РАЗВИВАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ)

Изучить и интегрировать в свою практику современные теории управления изменениями, подходы и методики внедрения изменений в организации; учитывать особенности восприятия изменений людьми; осваивать техники работы с людьми в ситуации внедрения изменений.

Обеспечить регулярный мониторинг состояния дел и процессов по ключевым параметрам, соотносить полученные данные с новыми вводными и требованиями быстроменяющейся среды. Обеспечить регулярный прогноз, анализ «что если?» с целью определения необходимости изменений в областях и сферах деятельности; определить круг лиц, вовлечённых в предстоящие перемены.

Создавать информационное поле для трансляции изменений, находить соратников, обеспечивать их своевременное информирование о предстоящих изменениях и готовность продвигать изменения дальше, в свои подразделения и группы; искать и готовить «агентов изменений» среди руководства, подчинённых, сотрудников смежных подразделений. Проводить регулярные информационные собрания и статус-встречи, отслеживать динамику внедрения изменений, возникающие препятствия, анализировать новые вводные, адаптировать тактику внедрения.

Освоить современные технологии управления проектами, обеспечить реализацию изменений, используя практику управления проектами.

Анализировать свою работу и запрашивать обратную связь. Определять, насколько Ваши действия соотносятся со следующими критериями:

Вы конструктивно воспринимаете и принимаете необходимость изменений.

Вы расставляете приоритеты и создаёте план внедрения изменений.

Вы внедряете изменения как проект. Умеете управлять всеми параметрами проекта – заинтересованными сторонами, графиком, бюджетом, командой, количественным и качественным результатами.

Читать литературу, посвящённую вопросам внедрения изменений.

Выписывать наиболее важные и интересные идеи. Продумывать, как можно их использовать в своей работе. **Примеры литературы:**

Болмэн Л., Терренс Д. Рефрейминг организации. Компания как фабрика, семья, джунгли и храм;

Базаров Т.Ю., Сычева М.П. Личностно-ситуационные факторы принятия изменений // Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования. 2010. Т. 6. № 1. С. 39–49;

Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями;

Кокс Д., Джейкоб Д., Бергланд С. Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений;

Репин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов;

Роберт Т. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний;

Сенге П. Танец перемен. Новые проблемы самообучающихся организаций;

Стратегия-2020: Новая модель роста – новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года / Под ред. В.А. Мау, Я.И. Кузьминов. Кн. 1.;

Хайниш С.В., Климова Э.Т. Бенчмаркинг на предприятии как инструмент управления изменениями;

Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе.

ИННОВАЦИОННОСТЬ

Способность предлагать новые, нестандартные идеи. Готовность к эксперименту. Знание современных технологий.

КАК МОЖНО УСИЛИТЬ ДАННУЮ КОМПЕТЕНЦИЮ (ВАРИАНТЫ РАЗВИВАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ)

Следить за развитием новых технологий в индустрии, мониторить решения и разработки лидеров рынка как в российском так и в мировом масштабе. Участвовать в конференциях по обмену опытом, следить за актуальными публикациями.

Развивать креативность мышления для оперативного выбора или разработки новых эффективных решений. Например, освоить методологию ТРИЗ (Теория решения изобретательских задач) и применение её отдельных элементов в бизнесе, метод «Шесть шляп мышления» Э.Д. Боно.

Анализировать свою работу и запрашивать обратную связь. Определять, насколько Ваши действия соотносятся со следующими критериями:

Вы выдвигаете новые идеи, направленные на улучшение и развитие. Обладаете смелостью бросить вызов статус-кво и привычному порядку. Анализируете, что и как Вы делаете на своём участке работы, что можно делать лучше. Анализируете успешный опыт разработки и реализации новых методов и технологий работы в своём подразделении или предприятии. Определяете для себя, какие подходы, методы и технологии Вы можете применить для улучшения работы в Вашей зоне ответственности.

Если Вы считаете, что Ваша идея полезна и её реализация приведёт к повышению результативности, инициативно её «продвигаете». Используете различные пути для информирования других людей о своей идее. При отстаивании значимой идеи Вы настойчивы, продолжаете защищать её, даже при сильной критике со стороны оппонентов.

Вы пробуете новое, проводите эксперименты, делаете выводы из полученного опыта. Собираете информацию о новых технологиях работы, успешном передовом опыте выполнения работ, схожих с Вашей. Оцениваете плюсы и минусы каждой технологии, возможности использования её на Вашем участке работ. Решаете стандартные задачи новыми методами, берётесь за реализацию новых для Вас проектов и задач.

Вы знаете современные методы и инструменты в сфере управления, понимаете возможности их практического применения.

Обучаться на опыте других, наблюдать за тем, как другие руководители обосновывают свои идеи перед коллегами, руководством, самостоятельно решают имеющиеся проблемы и работают с новыми вызовами. Обсуждать с руководителями/коллегами, которые могут служить примером в области инициативности, открытости изменениям, что именно они делают для реализации изменений в своей работе, как они организуют свою работу, чтобы выявлять проблемы и эффективно разрешать их. Перенимать приёмы, методы, используемые ими при этом.

Читать литературу, посвящённую вопросам разработке и внедрению новшеств, инновационности. Выписывать наиболее важные и интересные идеи. Продумывать, как можно их использовать в своей работе. **Примеры литературы:**

Альтшуллер Г. ТРИЗ. Найти идею Коттер Дж. Ускорение перемен: Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстроменяющемся мире;

Ван Вульфен Г. Запускаем инновации. Иллюстрированный путеводитель по методике FORTH;

Вертакова Ю.В., Алпеева Е.А., Рябцева И.Ф. Прогресс и инновации: анализ системной взаимообусловленности;

Коттер Дж.П. Ускорение перемен: Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстроменяющемся мире;

Михалко М. Рисовый штурм и еще 21 способ мыслить нестандартно;

Новек Б. WIKI-правительство. Как технологии могут сделать власть лучше, демократию – сильнее, а граждан влиятельнее;

Синицын Ю.П. Системные стратегические инновации как основа качественного нового возрождения России

Такер Р. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний;

Талев Н. Чёрный лебедь. Под знаком непредсказуемости;

Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе;

Яголковский С.Р. Психология инноваций: подходы, методы, процессы

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Принятие социальной ответственности. Ориентация на интересы граждан и общества.

КАК МОЖНО УСИЛИТЬ ДАННУЮ КОМПЕТЕНЦИЮ (ВАРИАНТЫ РАЗВИВАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ)

Путешествовать по стране, расширять краеведческий кругозор.

Постоянно изучать историю и географию своей страны: читать книги, другие публикации, смотреть познавательные телепередачи и каналы в Интернете, слушать образовательные подкасты по выбранной тематике.

Находить в прошлом и в настоящем примеры служения народу, стране, идее, сопоставлять с ними свои установки и ценности.

Участвовать в социально-культурных межрегиональных и всероссийских мероприятиях.

Придерживаться самому и побуждать коллег и профессиональное окружение к соблюдению этических норм и стандартов по отношению к различным категориям граждан.

Формировать вокруг себя атмосферу доверия и уважения; интегрировать этические нормы и ценности в рабочую практику.

Анализировать свою работу и запрашивать обратную связь. Определять, насколько Ваши действия соотносятся со следующими критериями:

Есть ли у Вас достойная, социально значимая цель Вашей деятельности – цель, связанная с Вашей миссией, пониманием того, какую пользу Вы принесёте не только себе и своим близким, но и своему широкому социальному окружению – городу, региону, стране, а возможно, и миру в

целом. Если у Вас есть такая цель – проработайте её: сформулируйте и запишите удобным для Вас способом, позволяющим к ней периодически обращаться (записная книжка, файл в компьютере). Составьте план действий с уточнёнными сроками, перечнем лиц, с которыми необходимо взаимодействовать, конкретными мероприятиями, которые необходимо провести в ближайшие три месяца. Оцените потребности и интересы окружающих людей, которых непосредственно коснутся Ваши действия, поставьте себя на их место и посмотрите на ситуацию их глазами. Достаточно ли хорошо Вы знаете свою страну, есть ли у Вас поводы гордиться её успехами и достоинствами. Выберите для себя несколько примеров людей, как из прошлого, так и из настоящего нашей страны, действиями которых Вы гордитесь и на которых Вы могли бы ориентироваться.

Задумываетесь ли Вы над тем, с какими проблемами сталкиваются окружающие Вас люди, в том числе из других социальных слоёв. Можете ли Вы предложить конструктивные решения данных проблем. Старайтесь воспринимать ситуации, в которых оказываетесь Вы и другие люди, как повод

для постановки и решения задач, улучшающих жизнь окружающих. Разрабатывайте несколько сценариев развития ситуации и вариантов решений, направленных на её исправление, в случае если Ваше первоначальное решение окажется неверным. Занимаясь решением глобальных проблем, не забывайте о мелочах: уступайте место в общественном транспорте, помогайте в повседневной жизни тем, кто слабее Вас или может нуждаться в Вашей помощи, «не проходите мимо».

Учитываете ли Вы при принятии различных решений, в том числе производственных и деловых, интересы граждан, общества и государства. Составьте список возможных интересов граждан, общества и государства, которые связаны с Вашей зоной ответственности. Соотносите с этим списком при принятии решений. Принимая решения, отвечайте для себя на вопрос: каким образом это решение способствует достижению стратегических целей интересов граждан, общества и государства?

Руководствуетесь ли Вы принципами равноправия и уважения по отношению к различным категориям граждан. Не допускаете ли дискриминации своими словами или действиями.

Читать литературу и другие источники, посвящённую вопросам социальной ответственности. Выписывать наиболее важные и интересные идеи. Продумывать, как можно их использовать в своей работе. **Примеры литературы и публикаций:**

Благов Ю. Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции;

Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика // Успехи современного естествознания. 2011. №. 12. С. 91–93;

Коллинз Д. и Хансен М. Великие по собственному выбору;

Макки Дж., Сисодиа Р. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу;

Мау В. Революции: механизмы, предпосылки и последствия радикальных общественных трансформаций;

Мау В. Реформы и догмы. Государство и экономика в эпоху реформ и революций (1861—1929);

Невек Б. Умные граждане – умное государство. Экспертные технологии и будущее государственного управления;

Перегудов С.П. Корпоративное гражданство. Концепции, мировая практика и российские реалии;

Путин В. Россия: национальный вопрос;

Рейнхарт К. На этот раз все будет иначе: Восемь столетий финансового безрассудства;

Сайт Факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС. Раздел «Биографический институт». Истории Успеха. <http://foir.hspra.ranepa.ru/>;

Сигов Ю. Сингапур. Восьмое чудо света;

Социальная политика в России: долгосрочные тенденции и изменения последних лет / Отв. ред.: Я.И. Кузьминов, Л.Н. Овчарова, Л.И. Якобсон;

Юнус М., Жоли А. Создавая мир без бедности: Социальный бизнес и будущее капитализма.