

Развитие потенциала сотрудников

Профессиональные
компетенции,
лидерство,
коммуникации

Светлана Иванова

Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова,
Анна Глотова, Оксана Жигилий

альпина
бизнес

HR и корпоративная культура

УДК 658.3
ББК 65.291.212.1
И20

Редактор М. Савина

Иванова С.

- И20 Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилей. — М. : Альпина Паблишер, 2020. — 315 с. — (Серия «Альпина.Бизнес»).

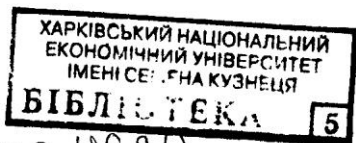
ISBN 978-5-9614-2960-2

Для эффективного роста и реализации новой стратегии любой компании необходимо развитие компетенций сотрудников. Это особенно важно по отношению к сотрудникам высшего звена, так как найти специалиста необходимого уровня со стороны на рынке труда зачастую невозможно. Авторы книги рассказывают о специфике выращивания лидеров внутри компании, об управлении потенциалом (Talent Management), о коучинге и наставничестве, личностном росте и корпоративной культуре.

В книге мало теории и много практики. Она знакомит с уникальными методиками управления потенциалом, задачами по развитию лидерских компетенций и совершенствованию культуры обучения, примерами управленческих решений.

Книга будет интересна владельцам бизнеса, руководителям и HR-менеджерам, а также всем тем, кто ориентирован на профессиональный рост и карьеру.

УДК 658.3
ББК 65.291.212.1



ISBN 978-5-9614-2960-2
ISBN 978-5-9614-2694-6 (серия)

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

© Иванова С.В., 2008
© ООО «Альпина Паблишер», 2020

Содержание

| | |
|---|-----------|
| Введение | 9 |
| Коучинг, наставничество или управленческое влияние? | 13 |
| Психологический тип | 14 |
| Лидерские компетенции и их определение. Модель успеха в конкретной организации | 21 |
| Универсальная модель лидерских компетенций и ее определение | 26 |
| Что можно корректировать и выработать? | 35 |
| Специфика корпоративной культуры и бизнеса..... | 39 |
| Технологии оценки лидерских компетенций | 49 |
| Алгоритм интервью, технология и этапы управленческого анализа и эксперимента..... | 49 |
| Истинная мотивация к карьерному росту или жажда заменителей? Как отличить одно от другого? | 69 |
| Практические методы развития людей и проверка их готовности к следующему шагу | 73 |
| Проекты..... | 74 |
| Вовлечение в бизнес-планирование или принятие решений..... | 82 |
| Участие в совещаниях более высокого уровня..... | 84 |

| | |
|---|------------|
| Вовлечение в наставничество, коучинг..... | 85 |
| Опережающие тренинги..... | 88 |
| Стажировка..... | 90 |
| Замещение..... | 95 |
| Промежуточные ступени роста..... | 98 |
| Лидерство на совещаниях и во время мозговых штурмов..... | 98 |
| Снижение уровня контроля..... | 99 |
| Положение «вне зоны комфорта»..... | 100 |
| Модель коучинга «ПРАВДА» и примеры ее эффективного применения..... | 105 |
| Пример модели «ПРАВДА» на практике..... | 107 |
| Подводные камни каждого из этапов и что с ними делать..... | 111 |
| Модель «ПРАВДА»: варианты ответов..... | 118 |
| Развивающий процессный контроль и двойные визиты..... | 137 |
| Подводные камни двойных визитов..... | 138 |
| Как анализировать и давать обратную связь..... | 141 |
| Как поддерживать сотрудника в дальнейшем..... | 146 |
| Уровень обобщения..... | 147 |
| «Обзор 360 градусов» как метод развития..... | 149 |
| Основная цель..... | 150 |
| Основные правила: Как составлять и проводить опрос..... | 152 |

| | |
|---|------------|
| Какие решения могут приниматься на основе полученных результатов? Что анализировать и на что обращать внимание? | 158 |
| Кейсы из практики использования опросника | 164 |
| Виды управленческого влияния | 173 |
| Метафорическое влияние..... | 173 |
| Наши варианты ответов..... | 188 |
| Рефрейминг..... | 198 |
| Эксперимент как метод управленческого влияния | 210 |
| Психодрама | 213 |
| Критическая обратная связь по модели «ПРОСТОР» | 215 |
| Наставничество и обучение | 219 |
| Место обучения и наставничества | 219 |
| Универсальная модель обучения | 222 |
| Методы «Делай, как я» — обучение действием..... | 222 |
| Цикл Колба..... | 223 |
| Дидактический метод | 225 |
| Объяснительно-иллюстративный метод..... | 226 |
| Выбор провайдеров обучения для своих сотрудников..... | 228 |
| Создание учебного центра компании | 233 |
| Чему учить? | 235 |
| Состав сотрудников УЦ..... | 238 |
| Поиск | 241 |
| Адаптация..... | 242 |
| Мотивация | 243 |

| | |
|--|------------|
| Дистанционный менеджмент. | |
| Развитие персонала | 245 |
| Как правильно выбрать?..... | 245 |
| | |
| Внутренний PR, направленный на формирование культуры развития | 259 |
| Формирование корпоративной культуры и идеологии развития и максимальная реализация потенциала | 260 |
| Система коммуникаций и получения обратной связи при продвижении и перемещении сотрудников..... | 273 |
| Инструменты создания позитивной мотивации: как делиться знаниями, быть наставником, обмениваться опытом..... | 277 |
| | |
| Приложения | 283 |
| Тип референции..... | 283 |
| ПРОЦЕДУРЫ — ВОЗМОЖНОСТИ | 286 |
| Кейс «Виртуальный отдел»..... | 292 |
| | |
| Дополнительные материалы | 299 |
| Алгоритм анализа «ХОЧЕТ — МОЖЕТ»..... | 299 |
| Алгоритм версионного анализа поведения сотрудников «Весы» | 302 |
| Модель 5В внедрения изменений..... | 303 |
| Четыре Я человека..... | 310 |
| | |
| Об авторах | 313 |