




МЫ — ЛЮДИ
ДЕЛА

КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
РЖД



НАВИГАТОР ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОАО «РЖД»

СОДЕРЖАНИЕ



ВВЕДЕНИЕ



ВВЕДЕНИЕ	3
МАТРИЦА ОБУЧАЮЩИХ МАТЕРИАЛОВ	5
ИННОВАТИВНОСТЬ. КОМПЕТЕНЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»	7
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ. КОМПЕТЕНЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬЮ»	13
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ. КОМПЕТЕНЦИЯ «ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ»	19
КОМАНДНАЯ РАБОТА И ВЗАИМОВЫРУЧКА. КОМПЕТЕНЦИЯ «ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ»	25
РАЗВИТИЕ И ЗАБОТА О СОТРУДНИКАХ. КОМПЕТЕНЦИЯ «РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ»	32
ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ. КОМПЕТЕНЦИЯ «ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ»	40
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА. КОМПЕТЕНЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ»	49
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА. КОМПЕТЕНЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ»	58
КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ. КОМПЕТЕНЦИЯ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ»	66
КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ. КОМПЕТЕНЦИЯ «СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ»	72



НАВИГАТОР ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОАО «РЖД»



ВВЕДЕНИЕ



УВАЖАЕМЫЙ КОЛЛЕГА!

Представляем Навигатор по развитию корпоративных компетенций ОАО «РЖД». В нем собраны образовательные материалы, которые позволят вам самостоятельно работать над развитием корпоративных компетенций:



Книги и их краткое изложение в Мобильной библиотеке Корпоративного университета РЖД



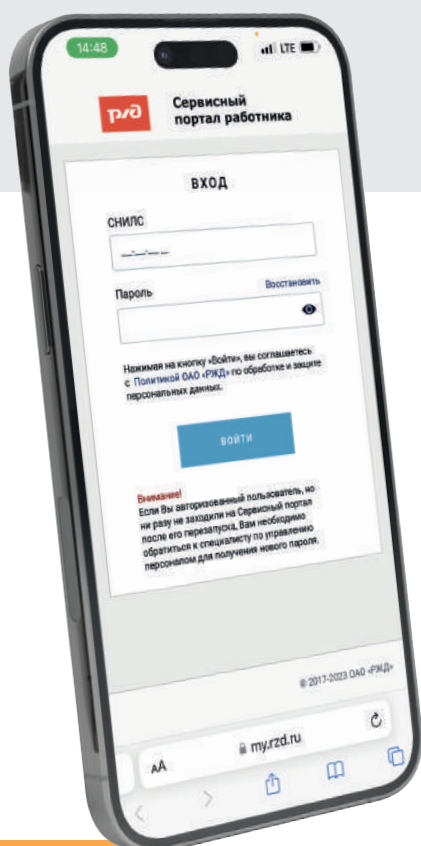
Рекомендации по развивающим действиям на рабочем месте



Видеолекции и электронные курсы в Системе дистанционного обучения ОАО «РЖД»



Программы Корпоративного университета РЖД



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ:

Доступ к Мобильной библиотеке Корпоративного университета РЖД возможен из личного кабинета работника на Сервисном портале ОАО «РЖД». А также вы можете написать на почту mlib@curzd.ru с указанием ФИО, должности и подразделения для получения пинкода и инструкции по подключению.

Доступ к Системе дистанционного обучения возможен с Сервисного портала my.rzd.ru → раздел «Мое развитие – Система дистанционного обучения». В случае затруднений в доступе вы можете обратиться в Единую службу поддержки пользователей (ЕСПП).

Для обучения на программе Корпоративного университета РЖД вам необходимо обратиться в службу управления персоналом вашего подразделения.




ВВЕДЕНИЕ

КАК РАБОТАТЬ С НАВИГАТОРОМ


Все обучающие материалы структурированы по компетенциям и расположены в рекомендуемом порядке изучения – от общего погружения в тему до изучения конкретных навыков. По каждому материалу приведено описание, которое поможет вам понять, насколько актуальна для вас эта информация. Большинство подобранных материалов потребуют 30-60 минут вашего времени. К каждому материалу привязана ссылка – в Мобильную библиотеку КУ РЖД или СДО ОАО «РЖД».


КОМПЕТЕНЦИЯ

 **Краткое изложение,
время чтения**

НАЗВАНИЕ


Краткое описание




 **Книга,
количество страниц**

НАЗВАНИЕ


Краткое описание



 **Видеолекция,
электронный курс,
время прохождения**

НАЗВАНИЕ

Краткое описание



Для закрепления полученных знаний рекомендуется выполнить развивающие действия. Для этого по каждой компетенции приводится последовательность шагов, которые вы можете выполнить самостоятельно на вашем рабочем месте.

Для удобства все материалы собраны в виде матрицы и размещены в начале Навигатора.

ИТАК, НАЧНЕМ!



МАТРИЦА ОБУЧАЮЩИХ МАТЕРИАЛОВ

ИННОВАТИВНОСТЬ

Управление изменениями

Стратегический уровень
Тактический уровень

11 курсов
по 60 мин.

Цифровые технологии

30 мин.

Инновации в России

311 стр.

Радикальное изменение бизнес-модели

30 мин.

Опережающее мышление

30 мин.

Тайный эксперт

30 мин.

Не очевидно

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Управление клиентоориентированностью

Стратегический уровень
Тактический уровень

30 мин.

Клиенты на всю жизнь

30 мин.

Всегда ваш клиент

166 стр.

Энергия клиента

30 мин.

Ух ты! Сервис

192 стр.

Разгневанный клиент, я люблю тебя

190 стр.

Клиентоцентричность

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

Ответственность за результат

Стратегический уровень
Тактический уровень

80 мин.

Личная ответственность за результат

25 мин.

Принцип Oz

128 стр.

Три пути в страну Oz

101 мин.

Как повысить эффективность принимаемых решений

335 стр.

Адекватность

268 стр.

Настольная книга лидера

КОМАНДАЯ РАБОТА И ВЗАИМОВЫРУЧКА

Обеспечение командной работы

Стратегический уровень
Тактический уровень

208 стр.

Герой и его команда

20 мин.

Как сформировать эффективную команду

30 мин.

Пять пороков команды

158 стр.

Правила команды: Искусство думать вместе

50 мин.

Как принимать решения в команде

30 мин.

Незаменимые кадры для сложной рутинной работы

РАЗВИТИЕ И ЗАБОТА О СОТРУДНИКАХ

Развитие потенциала сотрудников

Стратегический уровень
Тактический уровень

1 ч. 45 мин.

Как руководителю самостоятельно оценить потенциал работника?

155 стр.

Оценка компетенций методом интервью

113 мин.

Оценка персонала

25 мин.

Как определить мотивацию сотрудников

30 мин.

Мотивация на 100%: А где же у него кнопка?

279 стр.

Развитие потенциала сотрудников

ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Эффективная коммуникация

Стратегический уровень
Тактический уровень

40 мин.

Эффективные коммуникации

200 стр.

Эффективные коммуникации

85 мин.

Речевая сила

30 мин.

Встань и скажи

30 мин.

Убеждай и побеждай

266 стр.

Нарративное лидерство

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

Управление эффективностью

Стратегический уровень

17 мин.

Как контролировать эффективность сотрудников

13 видео по 6-12 мин.

Способы повышения эффективности сотрудников

180 стр.

Управление проектами от А до Я

352 стр.

Вовремя и в рамках бюджета

418 стр.

Agile: Оценка и планирование проектов

30 мин.

Руководство по улучшению бизнес-процессов

Управление исполнением

Тактический уровень

15 видео по 7-16 мин.

Руководитель и сотрудники

368 стр.

Практики регулярного менеджмента

17 мин.

Эффективная постановка целей сотрудникам

30 мин.

Успех чужими руками

236 стр.

Управленческая эффективность руководителя

15 мин.

Эффективное делегирование полномочий

КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Стратегическое мышление

Стратегический уровень

60 мин.

О долгосрочном развитии ЖД транспорта

30 мин.

Построение бизнес-моделей

15 видео по 10-20 мин.

Как ставить стратегические цели

288 стр.

Стратегия

174 стр.

Никогда не сдавайся

184 стр.

Стратегия попутного ветра

Системное мышление

Тактический уровень

30 мин.

Системное мышление для руководителей

40 мин.

Как применять системное мышление

30 мин.

Траблшутинг

341 стр.

Видеть лес за деревьями

192 стр.

Метод McKinsey

286 стр.

Теория ограничений в действии



30 мин.

Матрица перемен



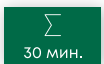
342 стр.

PRO реформы



226 стр.

Управление изменениями



30 мин.

Впереди перемен



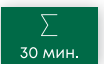
30 мин.

Победить с помощью инноваций



50 мин.

Как управлять изменениями



30 мин.

Руководство по улучшению бизнес-процессов



290 стр.

Клиентский опыт



1 ч. 5 мин.

Клиенто-ориентированный сервис



1 ч. 5 мин.

Общение с клиентом



17 мин.

Управление конфликтами «сотрудник-клиент»



30 мин.

Реальные полномочия



332 стр.

Дизайн впечатлений



30 мин.

Эмоциональная смелость



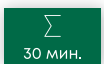
20 мин.

Как эффективно организовать рабочее время



30 мин.

Гиперфокус



30 мин.

Искусство малых решений



330 стр.

Зеленая революция



35 мин.

Эффективное использование обратной связи



319 стр.

Коучинг



18 мин.

Эффективное управление конфликтами



26 стр.

Гид Alpina Digital: Как разрешить конфликт



240 стр.

Корпоративное племя



197 стр.

Работа без страха



30 мин.

Ловушки управления



232 стр.

Управление талантами



60 мин.

Руководитель как коуч для сотрудников



208 стр.

Герой и его команда



13 мин.

Развитие персонала с помощью менторства



20 мин.

Как управлять сотрудниками поколений X, Y, Z



20 мин.

Эффективная обратная связь



35 мин.

Эффективное использование обратной связи



80 мин.

Проведение эффективных переговоров



138 стр.

Гни свою линию



150 стр.

Манипуляции в деловых переговорах



222 стр.

Разрешение конфликтов



176 стр.

Текст по полочкам



50 мин.

Эффективные совещания



20 мин.

Цифровой этикет



80 мин.

Нетворкинг. Развитие деловых связей



30 мин.

Бережливый офис



30 мин.

Гемба кайдзен



192 стр.

Оптимизируй ЭТО немедленно!



232 стр.

Результатники и процессники



30 мин.

Исполнение: Система достижения целей



408 стр.

Искусство контроля



25 мин.

Как планировать рабочий процесс



408 стр.

Бизнес-план на 100%



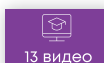
17 мин.

Как контролировать эффективность сотрудников



2 ч. 30 мин.

Как делегировать задачи



13 видео по 6-12 мин.

Способы повышения эффективности сотрудников



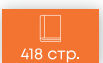
30 мин.

Ставим задачи подчиненным правильно



25 мин.

Как планировать рабочий процесс



418 стр.

Agile: Оценка и планирование проектов



210 стр.

Доброе слово и револьвер менеджера



408 стр.

Искусство контроля



472 стр.

Восхождение по спирали



206 стр.

Стратегия как обучение



394 стр.

2030: современные тренды



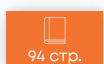
30 мин.

Опережающее мышление



204 стр.

Стратегическая карта, системный подход и KPI



94 стр.

Я РМ. Проджект-менеджер



416 стр.

Цель. Процесс непрерывного совершенствования



366 стр.

Темные данные



376 стр.

Управленческие концепции и бизнес-модели



443 стр.

Теория ограничений Голдратта



206 стр.

Управление рисками



45 мин.

Mindmaps



– книга



– краткое изложение



– видеолекция, электронный курс

ИННОВАТИВНОСТЬ

компетенция «Управление изменениями»



ИНДИКАТОРЫ



Поощряет и развивает инновационную активность подчиненных и коллег – выявление ими зон роста в работе подразделений и выдвижение оптимизационных и новаторских предложений



Оценивает новые идеи с точки зрения их эффекта и реализуемости



Направляет инновационную активность подчиненных на наиболее актуальные вопросы деятельности подразделения/компании



Организует и координирует процесс внедрения изменений, реализуемых в компании, вовлекает в него работников



ИННОВАТИВНОСТЬ

компетенция «Управление изменениями»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Серия из 11 электронных курсов, по 60-120 мин.

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Увлекательное путешествие по 11 станциям, посвященным цифровой трансформации и цифровым технологиям.

В материалах курсов доступным языком описаны особенности ключевых цифровых технологий: большие данные, искусственный интеллект, интернет вещей и т.д. Примеры, кейсы, викторины и тесты для самопроверки помогут лучше разобраться в теме.



Книга, 311 стр.

РАДИКАЛЬНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ: АДАПТАЦИЯ И ВЫЖИВАНИЕ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

Карстен Линц, Гюнтер Мюллер-Стивенс, Александр Циммерман

Цифровизация переписывает правила конкуренции. Появляются новые компании, меняющие целые отрасли. Критерием дифференциации на рынке теперь становится не лучшее качество или более низкие цены, а более совершенная бизнес-модель. В книге рассматриваются шаги радикальной смены бизнес-модели, проблемы трансформационного лидерства, а также примеры успешной трансформации.



Краткое изложение книги, 30 мин.

ИННОВАЦИИ В РОССИИ

Коллектив авторов

Директора отечественных компаний делятся своими мыслями и опытом об инновационном развитии:

- на пути к коммерциализации инноваций вам понадобятся «инструменты», деньги и «товарищи»;
- основные барьеры для инноваций – страх и лень;
- применяйте одни и те же технологии в разных сферах и т.д.



Краткое изложение книги, 30 мин.

ОПЕРЕЖАЮЩЕЕ МЫШЛЕНИЕ. КАК УВИДЕТЬ НОВЫЙ ТРЕНД РАНЬШЕ ДРУГИХ

Джоэл Баркер

Как сменить парадигму? Спросите новичка, сотрудника постарше, «белую ворону» и слесаря-самоучку. А еще наблюдайте за теми, кто нарушает правила. Эти и другие полезные советы помогут вам оказаться в нужное время в нужном месте с востребованным продуктом.



ИННОВАТИВНОСТЬ

компетенция «Управление изменениями»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Краткое изложение книги, 30 мин.

ТАЙНЫЙ ЭКСПЕРТ. КОМБИНИРУЙ, СМЕШИВАЙ, СОЗДАВАЙ ПРОРЫВНЫЕ ИДЕИ

Майкл Микалко

«Доля воображения + хорошее знание предмета = свежая идея» - одна из формул для развития креативности. Вдохновитесь примерами открытий и выберите ваш способ развития креативности в кратком изложении книги специалиста по креативному мышлению.



Краткое изложение книги, 30 мин.

НЕ ОЧЕВИДНО: КАК ВЫЯВЛЯТЬ ТРЕНДЫ РАНЬШЕ ДРУГИХ

Рохит Бхаргава

Другой подход к поиску идей – развивать любознательность, искать доказательства тренда и прожить день типичного потребителя. Читайте в кратком изложении об этих и других инструментах искусства прогнозирования.



Краткое изложение книги, 30 мин.

МАТРИЦА ПЕРЕМЕН: КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИИ

Олег Замышляев

Основатель компании по поддержке изменений предлагает схему преобразований, применимую для осуществления перемен любого характера и масштаба. Читайте о том, как избежать типичных ошибок, понять отношение сотрудников к проекту, преодолеть сопротивление и добиться желаемого результата.



Книга, 342 стр.

PRO РЕФОРМЫ: УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ

Анна Белова

Российский топ-менеджер с 25-летним стажем делится опытом о том, как понять, что нужны изменения, как подготовиться к проекту изменений и какие ситуации могут возникнуть в ходе проекта. В конце книги автор приводит:

- 5 сфер эмоциональных способностей человека,
- 5 базовых компетенций эмоционального интеллекта,
- 30 полезных правил развития навыков эмоционального интеллекта.



ИННОВАТИВНОСТЬ

компетенция «Управление изменениями»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Книга, 226 стр.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
(HBR) Коллектив авторов

Мнение ведущих авторов об отдельных аспектах управления изменениями:

- как составить план изменений и оценить эффективность,
- как сделать перемены менее болезненными и уменьшить сопротивление,
- как вести себя лидеру.



Краткое изложение книги, 30 мин.

ВПЕРЕДИ ПЕРЕМЕН: КАК УСПЕШНО
ПРОВЕСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

Джон Коттер

8 ошибок и 8 верных шагов для успешного внедрения изменений.



Краткое изложение книги, 30 мин.

ПОБЕДИТЬ С ПОМОЩЬЮ ИННОВАЦИЙ.
ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ПО УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ
ИЗМЕНЕНИЯМИ И ОБНОВЛЕНИЯМИ

Майкл Ташмен, Чарльз О'Райли

По-настоящему успешны те руководители, которые способны быть эффективными применительно к обоим типам изменений — и эволюционным, и революционным. Читайте о том, как стать универсальным менеджером, создать универсальную организационную структуру и управлять потоками инноваций.



Электронный курс, 50 мин.

КАК УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Модель ADKAR – мощный инструмент для управления изменениями.

Особенность модели – акцент на индивидуальные изменения участников. В курсе вы узнаете об основных этапах модели, а также проверите свои знания на практике, решив интерактивный кейс отдела закупок крупной российской розничной компании.



ИННОВАТИВНОСТЬ

компетенция «Управление изменениями»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Краткое изложение книги, 30 мин.

РУКОВОДСТВО ПО УЛУЧШЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Коллектив авторов

От качества бизнес-процессов зависят эффективность работы организации, достижение стоящих перед нею целей и удовлетворенность потребителей. Выполнение 6 этапов по совершенствованию бизнес-процессов, представленных в кратком изложении, позволит системно внедрить изменения и добиться результатов.



Программа Корпоративного университета РЖД, очно (онлайн), 2 дня

«ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ – ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ»

В ходе программы вы узнаете, как создать и реализовать инновационное решение. Ничего лишнего, а только фокусировка на проблеме, поиск и выбор наилучших решений, прототипирование и тестирование, презентация проектов и немного сторителлинга. Все это будет дополнено мозговыми штурмами и отдельной техникой из Теории решения изобретательских задач.



Программа Корпоративного университета РЖД, очно (онлайн), 5 дней

«ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПАНИИ: ДИЗАЙН ЦИФРОВЫХ ИНИЦИАТИВ»

Это одна из программ в продолжении темы дизайн-мышления. Результатом программы являются прототипы реальных цифровых сервисов, которые позволят всем нам жить и работать легче и проще. Немаловажным является тот факт, что в программе будет рассмотрен вопрос внедрения данных сервисов, а тут как известно понадобятся инструменты управления изменениями.



ИННОВАТИВНОСТЬ

компетенция «Управление изменениями»



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

РАСШИРЯЕМ КРУГОЗОР

1. Проведите обзор трендов и инноваций в вашей области деятельности: на корпоративных ресурсах (СДО ОАО «РЖД», Сервисный портал и т.д.), в Интернет (статьи, блоги, Telegram-каналы и т.д.).
2. Найдите коллег из других региональных подразделений, ведущих аналогичную деятельность. Организуйте встречу (онлайн), поделитесь наиболее успешными решениями и наиболее сложными процессами, сравните выполнение аналогичных функций (трудозатраты, используемое программное обеспечение и т.д.).

Выполняя эти действия, записывайте все заинтересовавшие вас идеи для изменений и инноваций.

3. Попросите ваших подчиненных и коллег поделиться идеями о том, что можно сделать лучше или изменить вовсе в вашем подразделении.

ПРОВОДИМ САМООЦЕНКУ

1. Проанализируйте показатели своего подразделения за 3-5 лет. Выделите направления деятельности, имеющие наиболее низкие показатели или снижающиеся в последнее время.
2. Проанализируйте процессы своего подразделения: где чаще всего возникают проблемы или ошибки; какие процессы давно не менялись; на какие задачи уходит больше всего времени.

3. Обсудите со своими подчиненными и коллегами, какие процессы вызывают наибольшие трудности.

Выполняя эти действия, зафиксируйте все процессы, требующие изменений и инноваций.

РАССТАВЛЯЕМ ПРИОРИТЕТЫ

1. Сформируйте общий перечень прорывных идей и процессов, требующих изменений.
2. Обсудите данный перечень со своими подчиненными.

Вы получите 2-3 проекта по внедрению изменений.

3. Сформулируйте вместе критерии оценки реализуемости идей. Оцените каждую идею и процесс. Выделите 2-3 наиболее приоритетных.

ПРИСТУПАЕМ К РЕАЛИЗАЦИИ

1. По каждому проекту назначьте ответственного, подберите команду единомышленников.
2. Поручите ответственным сформировать план внедрения изменений.
3. Приступите к реализации проекта.
4. 1-2 недели организуйте встречи для обсуждения статуса проектов.



КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

компетенция «Управление клиентоориентированностью»



ИНДИКАТОРЫ



Организует регулярную работу по изучению и удовлетворению потребностей клиентов, при принятии решений оценивает их эффект на клиента



Консолидирует и изучает обратную связь от клиентов, выявляет точки роста в работе с клиентами, и корректирует в соответствии с этим работу подразделения



В своей зоне ответственности на постоянной основе обеспечивает повышение уровня оказываемых услуг и развития сервиса



На регулярной основе оценивает влияние действий подчиненных на клиентов и повышает уровень клиентоориентированности работников подразделения через планомерную работу в этом направлении



КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

компетенция «Управление клиентоориентированностью»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Краткое изложение книги, 30 мин.

КЛИЕНТЫ НА ВСЮ ЖИЗНЬ

Карл Сьюэлл

Эта книга — практическое руководство по работе с клиентами. Предложенная автором система организации сервиса так продумана и универсальна, что принесет вам успех, какими бы видами деятельности вы ни занимались.



Книга, 166 стр.

ЭНЕРГИЯ КЛИЕНТА: КАК ОКУПАЕТСЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОДХОД В БИЗНЕСЕ

Евгений Щепин

В этой книге — многолетний опыт самых разных российских компаний. Вы узнаете, как мотивировать сотрудников на продуктивную работу с клиентом и как понять, чего клиент хочет на самом деле, научитесь бороться с потребительским терроризмом, перестанете бояться критики и начнете конструктивно ее использовать во благо компании. И наконец, разберетесь в том, как построить компанию с сервисом, в который влюбляются и который искренне рекомендуют.



Электронный курс по книге, 30 мин.

ВСЕГДА ВАШ КЛИЕНТ

Рик Делиси, Мэттью Диксон, Ник Томан

Попытка осчастливить каждого клиента индивидуально — это «стрельба из пушки по воробьям». В Сервисе с большой буквы, которого придерживаются лучшие компании мира, кроется серьезная проблема: сотрудники тратят слишком много времени и усилий, чтобы удовлетворить покупателей. Авторы книги — эксперты в области клиентского обслуживания рассказывают, как делать клиентов счастливыми без титанических усилий, буквально за несколько шагов.



Краткое изложение книги, 30 мин.

УХ ТЫ! СЕРВИС

Виталий Антощенко

Истинный смысл культуры сервиса заключается в том, чтобы наполнять жизнь людей счастьем. Ваши отношения с клиентами — это единственное, что не скопируют конкуренты. Люди лучше, чем предметы, вызывают эмоции у других людей, а ведь именно эмоции лежат в основе клиентской удовлетворённости. Автор книги рассказывает о роли сотрудников в формировании отношений с клиентами.



КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

компетенция «Управление клиентоориентированностью»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Книга,
192 стр.**

РАЗГНЕВАННЫЙ КЛИЕНТ, Я ЛЮБЛЮ ТЕБЯ
Виталий Антощенко

Автор предлагает практическую технологию для решения одной из самых трудных задач любого бизнеса, представляющего товары или услуги, — конфликтных ситуаций с недовольными клиентами. Разгневанный Клиент представляет собой, говоря медицинским языком, уникальный, богатый и сбалансированный «витаминный комплекс», необходимый для здорового функционирования «организма» любой фирмы, вне зависимости от ее размера и отраслевой специализации.



**Книга,
190 стр.**

**КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ: ОТНОШЕНИЯ
С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ**

Питер Фейдер, Сара Томс

Авторы книги убеждены, что компаниям для достижения лидирующих позиций в своих отраслях необходимо взять на вооружение стратегию клиентоцентричности. Ключевые аспекты такой стратегии — полная персонализация и идентификация клиентов, прогнозирование поведенческих особенностей конкретных людей и использование аджайл-подхода к управлению клиентским портфелем. Клиентоцентричный подход поможет выявить текущие и будущие потребности лучших клиентов, чтобы максимизировать их долгосрочную финансовую ценность для компании.

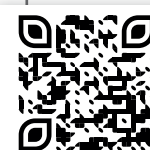


**Книга,
290 стр.**

КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ: КАК ВЫВЕСТИ БИЗНЕС НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

Роберт Дью, Сайрус Аллен

Клиентский опыт для руководителя — все равно что открытое море для пирата: это одна из тех немногих областей бизнеса, которые до сих пор недостаточно хорошо исследованы и которыми еще толком не научились управлять. Чтобы сделать клиентов счастливыми, необходимо предлагать им яркий опыт взаимодействия с вами — ощущения, воспоминания, которыми хочется делиться. В книге подробно и с примерами рассказывается о конкурентных преимуществах клиентоориентированного подхода, о том, как правильно инвестировать в его развитие, как эффективно устранять возникающие проблемы, как не только понять, что именно нравится клиентам, но и оставить конкурентов далеко позади.



КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

компетенция «Управление клиентоориентированностью»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Электронный курс, 1 ч 15 мин.

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ СЕРВИС

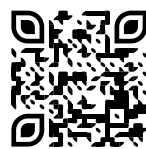
В курсе раскрываются вопросы клиентоориентированного поведения для работников пассажирского комплекса. Из курса вы узнаете: об основах этики поведения, о правилах общения с пассажирами, о психологии общения и многое другое.



Электронный курс, 1 ч 15 мин.

ОБЩЕНИЕ С КЛИЕНТОМ

Этот курс-тренажер научит вас вежливо отвечать клиенту вне зависимости от ситуации. Вы узнаете, как подталкивать клиента к конкретным действиям, не показавшись при этом настойчивым. Также вы научитесь вежливо и эффективно работать с возражениями, правильно отказывать клиентам и продолжать разговор и вести себя с разозлившимися и расстроеными клиентами.



Видеолекция, 17 мин.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ «СОТРУДНИК-КЛИЕНТ»

Эта видео-лекция об эффективном управлении конфликтами в организации. Вы научитесь правильно вести себя при конфликте с клиентом, если вы лично оказались в конфликте или если ваш подчиненный был втянут в конфликт с клиентом. Вы узнаете, что делать, чтобы сохранить репутацию компании при конфликте с клиентом.



Краткое изложение книги, 30 мин.

РЕАЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ. САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ КАК КЛЮЧ К УСПЕХУ

Джон Шоул

Как только руководство перестает уделять внимание сервису, а сотрудники забывают про качественное обслуживание, компания теряет долю на рынке и прибыль. Чтобы клиент ощущал себя дорогим гостем, необходимо, чтобы рядовой персонал сам, без вмешательства руководства, мог решить практически любую проблему клиента на месте и сразу. Авторы рассказывают, как персоналу «передовой» линии стать инициативным, ответственным, а руководителям сделать сотрудников самостоятельными и в итоге вывести компанию в лидеры.



КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

компетенция «Управление клиентоориентированностью»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Книга,
332 стр.**

ДИЗАЙН ВПЕЧАТЛЕНИЙ: ИНСТРУМЕНТЫ И ШАБЛОНЫ СОЗДАНИЯ У КЛИЕНТА ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ЭМОЦИЙ ОТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОМПАНИЕЙ И ПРОДУКТОМ

Роберт Россман, Мэтью Дюрден

Экономика все в большей степени зависит от качества производимых на потребителя впечатлений, и компании, которые успешно справляются с этой задачей, живут и здравствуют, а неудачники постепенно сходят со сцены. Хорошие впечатления привлекают и удерживают лояльных потребителей (и сотрудников), плохие же, напротив, отталкивают. Авторы рассказывают о том, что нужно учитывать в процессе формирования правильных впечатлений, а также в работе с персоналом, разработке продукта и корпоративной стратегии; объясняют, как работают концептуальные модели видов впечатлений и какие существуют методы их доработки.



**Электронный курс
Корпоративного
университета РЖД, 16 ак. часов**

**«ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ
ОРИЕНТАЦИИ НА КЛИЕНТА»**

По результатам прохождения курса слушатели приобретут: знание современных подходов к внедрению клиентоориентированного подхода в работу компаний; знание составляющих интегративной модели клиентоориентированной компании; умение применять на практике алгоритм создания системы ориентации на клиентов (создание услуг, процессов, ориентированных на потребности клиентов); умение использовать инструменты внедрения идеологии ориентации на клиентов в компании; понимание принципов формирования культуры ориентации на клиентов в компании; освоение алгоритма создания системы ориентации на клиентов (создание услуг, процессов, ориентированных на потребности клиентов).



**Программа
Корпоративного
университета РЖД,
очно (онлайн), 2 дня**

**«КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ
КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ
КОМПАНИИ»**

В ходе программы вы узнаете о том, что клиентоориентированный подход выступает активным инструментом достижения эффективности любого бизнеса. Изучив курс, вы сможете проанализировать бизнес-процессы своего подразделения с точки зрения клиенториентированности и комфорта клиента и поймете, как получить положительную оценку вашей работе от клиента.



КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

компетенция «Управление клиентоориентированностью»



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

ПОВЫШАЕМ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

1. Проведите совещание в вашем подразделении, сформулируйте ответы на вопросы: кто является клиентом вашего подразделения? Как каждый работник влияет на удовлетворенность клиента?
2. Вместе сформулируйте план мероприятий: что изменить в работе подразделения и/или отдельных работников для повышения клиентоориентированности. Назначьте сроки и ответственных.
3. Организуйте реализацию мероприятий.
4. Проанализируйте результаты выполненных мероприятий, при необходимости запланируйте дополнительные.

ОЦЕНИВАЕМ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТА

1. Проанализируйте, какими показателями вы пользуетесь для оценки клиентоориентированности вашего подразделения? Как внешних, так и внутренних клиентов.
2. Обсудите с коллегами-руководителями других подразделений, какими показателями пользуются они.
3. Воспользуйтесь материалами настоящего Навигатора для выбора показателей оценки клиентоориентированности.
4. Сформируйте общий перечень показателей. Опишите порядок расчета. Оцените трудоемкость и реалистичность расчета. Оставьте те показатели, которые вы сможете регулярно рассчитывать.
5. Запланируйте мероприятия для внедрения регулярной оценки клиентоориентированности. Определите периодичность.
6. Раз в год оценивайте динамику показателей. Обсуждайте с вашим подразделением, как можно улучшить данные показатели.

ПОВЫШАЕМ КАЧЕСТВО

1. Проведите совещание вашего подразделения: какие жалобы поступали от клиентов? Какие сложности возникали при взаимодействии с клиентами? Учитывайте все аспекты - скорость выполнения работ, удобство во взаимодействии, удобство самого процесса, качество и т.д. Зафиксируйте факты.
2. Вместе с подчиненными сформулируйте мероприятия для устранения выявленных фактов. Назначьте сроки и ответственных.
3. Организуйте реализацию мероприятий.
4. Проанализируйте результаты выполненных мероприятий, при необходимости запланируйте дополнительные.



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

компетенция «Ответственность за результат»



ИНДИКАТОРЫ



С готовностью берется за решение сложных задач

Действует настойчиво, активно и самостоятельно при достижении результата и преодолении препятствий

Проявляет высокую работоспособность, не снижает результативность работы в условиях высокой нагрузки

Находит действенные способы достижения цели, меняет их в случае отсутствия требуемого эффекта

Доводит дело до конца, достигает результата высокого качества и повышает планку достижений

Своевременно принимает необходимые решения в зоне своей ответственности

Соблюдает установленные договоренности и взятые на себя обязательства

Принимает персональную ответственность за полученные результаты и их улучшение, за ошибки и последствия своих решений

Принимает на себя ответственность компании перед обществом и окружающей средой



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

компетенция «Ответственность за результат»



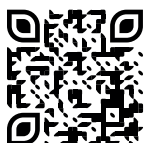
ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Электронный курс из 8 частей по 10 мин.

ЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

Добро пожаловать в мир достигнутых целей и реализованных возможностей! Пройдя по 8 «ступеням» курса, вы познакомитесь со SMART-методикой и матрицей Эйзенхауэра, «жестким планированием» и «гибким подходом», понятием самодисциплины и социальным интеллектом и другими инструментами повышения результативности.



Электронный курс, 25 мин.

ПРИНЦИП ОЗ

Большинство компаний терпят неудачи в результате управленческих ошибок, но далеко не все руководители готовы взять на себя ответственность за свои же просчеты. Каждому топ-менеджеру важно понять, что первый шаг на пути развития организационной ответственности, это осознание и признание именно персональной ответственности.



Книга, 128 стр.

ТРИ ПУТИ В СТРАНУ ОЗ: КАК ПОСТРОИТЬ КУЛЬТУРУ НАСТОЯЩЕЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Роджер Коннорс, Том Смит, Крэйг Хикман, Трейси Скоузен, Маркус Николс

Авторы книги рассказывают, как можно создать компанию, где все работают с максимальной самоотдачей, цели достигаются, клиенты довольны и прибыль растет. Такого эффекта можно добиться, если проработать навыки личной ответственности, ответственности отдельной команды и компании в целом. В книге подробно описаны 16 навыков, владение которыми помогает перейти на новый уровень персональной ответственности, научиться не просто видеть проблемы, а решать их и достигать цели.



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

компетенция «Ответственность за результат»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Видеолекция,
101 мин.**

КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ ЗА СЧЕТ СВОЕГО ЭМОЦИОНАЛЬНОГО РЕСУРСА

Михайлова Елена, преподаватель Корпоративного университета РЖД, рассказывает о том, как на процесс принятия решений влияет наше эмоциональное состояние. Вы узнаете, какие решения лучше принимать в хорошем расположении духа, а какие задачи эффективнее решаются, когда нам грустно. Спикер поделится небольшими лайфхаками по управлению эмоциональным состоянием. Вы научитесь делегировать задачи так, чтобы эффективность конечного результата была максимальной.



**Книга,
335 стр.**

АДЕКВАТНОСТЬ: КАК ВИДЕТЬ СУТЬ ПРОИСХОДЯЩЕГО, ПРИНИМАТЬ ХОРОШИЕ РЕШЕНИЯ И СОЗДАВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ БЕЗ СТРЕССА

Сергей Калинин

Всё, что есть в нашей жизни, и всё, чего в ней нет, — следствие того, как мы собой управляем. Как развить уверенность в себе и не терять самообладания даже в самых эмоционально заряженных ситуациях? Эта книга-тренажер - для тех, кто хочет развить уверенность в себе, делать карьеру без выгорания, владеть собой и своим настроением.



**Книга,
258 стр.**

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ЛИДЕРА: КАК УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ, ВДОХНОВЛЯТЬ КОМАНДУ И ВЫВЕСТИ КОМПАНИЮ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

Коллектив авторов

Эффективное лидерство определяется не внешними атрибутами, а результатами. В книге кратко и в доступной форме приводятся проверенные концепции лидерства, дается пошаговое руководство, которое позволяет понять и приступить к реализации шести основных практик лидерства: созданию объединяющего видения, разработке стратегии, привлечению лучших кандидатов, сосредоточению внимания на результатах, инновациям для будущего и собственной роли лидера.



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

компетенция «Ответственность за результат»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Краткое изложение книги, 30 мин.

**ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СМЕЛОСТЬ:
КАК БРАТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА СЕБЯ,
НЕ БОЯТЬСЯ СЛОЖНЫХ РАЗГОВОРОВ
И ВДОХНОВЛЯТЬ ДРУГИХ**

Питер Брегман

Если вы готовы к любым эмоциям, вы способны сделать все, что пожелаете. Автор дает практические рекомендации и на примерах объясняет, как обрести уверенность, обозначить свое место в коллективе, следовать глобальной цели и в итоге достичь эмоциональной зрелости.



Видеолекция, 20 мин.

**КАК ЭФФЕКТИВНО ОРГАНИЗОВАТЬ
РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ**

Залог высокой работоспособности – в балансе. Уделяя больше времени одной сфере жизни, мы автоматически крадем время у других областей. Данный курс поможет сформулировать ваше собственное определение успешной деятельности, расставить приоритеты по методу «Колесо жизни», сформулировать четкую цель и рациональный план действий. Также лектор объяснит, как снять с себя лишнюю нагрузку, развивая свою команду, и делегируя полномочия.



Краткое изложение книги, 30 мин.

ГИПЕРФОКУС. КАК Я НАУЧИЛСЯ ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ, ТРАТЯ МЕНЬШЕ ВРЕМЕНИ

Крис Бэйли

В условиях высокой интенсивности и усложнения рабочих процессов важно не снижать концентрацию, своевременно принимать необходимые решения в зоне своей ответственности. Самое подходящее состояние для выполнения задач – режим гиперфокуса, а самое лучшее время для создания креативных идей и отдыха – время расфокусировки. Прочитав книгу, вы научитесь экологично «входить» в эти режимы и «выходить» из них, работать с отвлекающими факторами, а также расширить пространство внимания и развить креативность.





ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

компетенция «Ответственность за результат»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Краткое изложение книги, 30 мин.

ИСКУССТВО МАЛЫХ РЕШЕНИЙ: КАК ЛЮДИ И КОМПАНИИ СПРАВЛЯЮТСЯ СО СЛОЖНОСТЯМИ

Клаус Хайнинг

В бизнесе условия меняются молниеносно, как погода в горах. Чем выше степень турбулентности, тем более ручным должно быть управление и тем конкретнее должны быть предпринимаемые меры. Даже самые слабые импульсы (маленькие локальные решения) могут оказать значительное влияние на устойчивость всей системы, как в настоящем, так и в долгосрочной перспективе. В книге автор на примерах из своего профессионального опыта демонстрирует, как можно справляться со сложными проблемами при помощи маленьких решений.



Книга, 330 стр.

ЗЕЛЕНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ БЕЗ УЩЕРБА ДЛЯ ЭКОЛОГИИ

Ральф Фюкс

Изменение климата, сокращение пахотных земель, угроза нехватки воды в густонаселенных регионах — наглядные признаки саморазрушения прежнего экономического уклада. Мы вот-вот превысим допустимую нагрузку на важнейшие экосистемы. Автор подробно рассматривает спектр выходов из создавшейся ситуации. Объекты его исследования — экогорода и экостроительство самого ближайшего будущего, новые инструменты для сельского хозяйства и нового типа промышленности, перспективные экономические механизмы. Несмотря на сложность проблемы, книга написана доступным, занимательным языком с неожиданными поворотами и литературными аллюзиями.



Электронный курс Корпоративного университета РЖД, 16 ак. часов

«СОЗДАНИЕ КУЛЬТУРЫ ИНИЦИАТИВЫ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ В КОМПАНИИ»

По окончании курса руководитель будет обладать знанием принципов формирования культуры инициативы и ответственности. Также изучение материалов курса даст ему возможность освоить практические методики внедрения инициатив.



Электронный курс Корпоративного университета РЖД, 16 ак. часов

«ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ НА ДОСТИЖЕНИЕ»

Результатом изучения курса для руководителя будет умение мотивировать себя на достижения результата и знание правил формирования у своих подчиненных мотивации на достижения.



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

компетенция «Управление клиентоориентированностью»



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

ПРОВОДИМ САМООЦЕНКУ

1. Перечислите 5-10 задач, по которым вам не удалось достичь результата в срок за прошедший период.
2. По каждой задаче укажите причины, из-за которых результат достигнут не был. Сосредоточьтесь на внутренних факторах, а не внешних обстоятельствах.
3. По каждой причине продумайте, что находится в зоне вашего влияния? Как вы можете в следующий раз предотвратить срыв сроков и достигнуть результат? Запишите ваши идеи.

УЧИМСЯ НА ОПЫТЕ ДРУГИХ

1. Обратите внимание на опыт коллег-руководителей смежных подразделений. Проведите интервью с 4-5 руководителями:
 - как они действуют в случае возникновения непредвиденных обстоятельств?
 - что помогает им сохранять работоспособность в условиях высокой нагрузки?
 - что они делают, если запланированные действия не привели к ожидаемому результату?
2. Выберите те инструменты/методы, которые применимы лично для вас, подходят для специфики вашей работы. Запишите данные идеи.

РАЗВИВАЕМ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

1. Объедините списки идей по результатам предыдущих развивающих действий.
2. По каждой идее решите, какой шаг нужно предпринять, чтобы внедрить эту идею в свою жизнь.
3. Каждые 2 недели возвращайтесь к данному списку и продумывайте следующий шаг. И так до тех пор, пока не сформируете желаемый навык.

ПРИЗНАЕМ СВОЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1. Перечислите 5-10 текущих задач/проектов.
2. Проанализируйте, насколько учтено влияние на общество и окружающую среду в этих задачах/проектах? По возможности скорректируйте ваши действия с учетом ответственности перед обществом и окружающей средой.
3. Организуйте совещание в своем подразделении с целью анализа того, насколько сбалансирована его деятельность с точки зрения интересов компании и общества, окружающей среды. Обсудите с коллегами наиболее сложные вопросы, выработайте единые подходы.



КОМАНДНАЯ РАБОТА И ВЗАИМОВЫРУЧКА

компетенция «Обеспечение командной работы»



ИНДИКАТОРЫ



Задействует различные способы для объединения и сплочения работников, транслирует ценность командной работы



Поддерживает и развивает сотрудничество и взаимопомощь как внутри, так и между подразделениями с учетом влияния на смежные участки работы и их интересы



Предотвращает или конструктивно разрешает конфликты и противоречия в команде



Обеспечивает взаимодействие и информационный обмен с причастными подразделениями по вертикали и горизонтали, необходимые для достижения общего результата, вовлекает коллег в обсуждение вопросов, требующих их экспертизы



Транслирует ценности, этические принципы, традиции команды и компании, показывает их значимость



КОМАНДНАЯ РАБОТА И ВЗАИМОВЫРУЧКА

компетенция «Обеспечение командной работы»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Книга, 208 стр.

ГЕРОЙ И ЕГО КОМАНДА: КАК СОБРАТЬ, ЗАЖЕЧЬ И ДОСТИЧЬ РЕЗУЛЬТАТОВ

Константин Борисов

Сплоченная и высокопродуктивная команда – это одна из наиболее сложных и важных систем в бизнесе. Набор индивидуумов, обладающий формальными признаками единства, — еще не команда, а только рабочая группа. Как превратить эту группу в сильную команду? Автор книги дает практические советы, которые выведены из опыта более 50 российских предприятий.



Электронный курс, 20 мин.

КАК СФОРМИРОВАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ КОМАНДУ

Курс посвящен вопросам командообразования. Вы узнаете, какие существуют командные роли, как их распределение влияет на сплочение коллектива и его производительность. Также научитесь правильно комбинировать роли, не допуская дублирования или слепых зон в производственных процессах.



Краткое изложение книги, 30 мин.

ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ

Патрик Ленсиони

Что мешает вашей команде работать эффективно? Патрик Ленсиони считает, что отсутствие взаимного доверия, постоянный уход от конфликтов, необязательность членов команды, нетребовательность к другим и безразличие к общему результату – ключевые командные дисфункции любого коллектива. Прочитав книгу, вы узнаете, как их диагностировать, устранять и добиваться слаженной работы команды.



КОМАНДНАЯ РАБОТА И ВЗАИМОВЫРУЧКА

компетенция «Обеспечение командной работы»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Книга,
158 стр.**

**ПРАВИЛА КОМАНДЫ: ИСКУССТВО
ДУМАТЬ ВМЕСТЕ**

Константин Борисов

Мало просто сформировать команду, нужно еще сделать ее эффективной. Авторы предлагают управлять эффективностью команды с учетом стиля мышления ее членов и функций, которые они выполняют в процессе коллективного решения творческих задач. В книге вы найдете интересные тесты, с помощью которых определите свою оптимальную роль в команде, оцените, какие компетенции следует развивать, и поймете, лидером какого типа вы можете стать.



**Видеолекция,
50 мин.**

КАК ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ В КОМАНДЕ

Этот курс поможет руководителям выстроить продуктивную командную работу при принятии решений. Вы узнаете почему эффективные решения не принимаются в одиночку. Ангелина Шам расскажет об этапах и технологиях выработки и принятия решений, кто должен входить в состав рабочей группы и как обеспечить переменам легкое внедрение еще на стадии обсуждения.



Краткое изложение книги, 30 мин.

**НЕЗАМЕНИМЫЕ КАДРЫ ДЛЯ СЛОЖНОЙ РУТИННОЙ РАБОТЫ. КАК ПОДБИРАТЬ
И АДАПТИРОВАТЬ КАНДИДАТОВ С ЧЕРТАМИ АУТИЧНОСТИ**

Леонид Мазурик

Подбор продуктивной команды – сложный процесс, особенно если речь идет о рутинной работе с цифрами, обработке и сопоставлении показателей. Автор книги предлагает развивать инклюзивную политику в компаниях и привлекать людей с расстройством аутического спектра (РАС), которые на 30-40% эффективнее выполняют задачи подобного характера. В книге описывается, как решить задачи поиска, подбора, адаптации и бучения специалистов с РАС.



КОМАНДНАЯ РАБОТА И ВЗАИМОВЫРУЧКА

компетенция «Обеспечение командной работы»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Видеолекция,
35 мин.**

ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

В рамках данного курса вы узнаете, что такое обратная связь в коллективе, какие существуют алгоритмы, принципы и модели эффективной обратной связи. Вы научитесь грамотно запрашивать и давать обратную связь в том числе в эмоционально сложных ситуациях, избегая деструктивных сценариев.



**Книга,
319 стр.**

КОУЧИНГ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПРАКТИКИ КОУЧИНГА И ЛИДЕРСТВА

Джон Уитмор

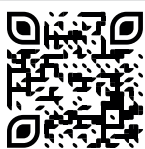
В книге объясняется, как трансформировать отношения между организацией и сотрудниками, выстроить здоровую корпоративную культуру, и какое место в этих процессах занимает коучинг. Вы познакомитесь с инструментами и практиками коучинга, научитесь повышать у своих работников осознанность и ответственность, улучшите взаимоотношения в команде, повысите производительность труда.



**Видеолекция,
18 мин.**

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

В этом курсе вы познакомитесь с основными видами конфликтов, которые обычно возникают в компаниях, и научитесь их различать. Вы узнаете, как вести себя в конфликтной ситуации, что поможет развернуть ситуацию в конструктивное русло. Обладая этими знаниями, вы сможете диагностировать и предотвращать конфликты в своих подразделениях в будущем.



КОМАНДНАЯ РАБОТА И ВЗАИМОВЫРУЧКА

компетенция «Обеспечение командной работы»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Книга,
26 стр.**

**ГИД ALPINA DIGITAL: КАК РАЗРЕШИТЬ
КОНФЛИКТ**

Коллектив авторов

В книге собраны статьи, посвященные конфликтам в трудовых коллективах. Как повысить продуктивность рабочих коммуникаций и найти свой стиль общения с коллегами? Как экологично разрешить конфликты? Вы узнаете простые и действенные принципы преодоления конфликта, научитесь выпускать на волю свои чувства и четко описывать проблему всем лицам, участвующим в конфликте.



**Книга,
240 стр.**

**КОРПОРАТИВНОЕ ПЛЕМЯ:
ЧЕМУ АНТРОПОЛОГ МОЖЕТ НАУЧИТЬ
ТОП-МЕНЕДЖЕРА**

Даниэль Браун, Итске Крамер

Организации состоят из групп людей. Если мы хотим влиять на эти группы, менять их и управлять ими, то должны понимать, как они действуют, и что их связывает. Прочитав книгу, вы поймете в чем ценность корпоративной антропологии для восприятия организации. Получите вдохновение на создание сильного племени, устойчивого к культурному разнообразию, и готового к переменам.



**Книга,
197 стр.**

**РАБОТА БЕЗ СТРАХА: КАК СОЗДАТЬ В КОМПАНИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ
БЕЗОПАСНУЮ СРЕДУ ДЛЯ МАКСИМАЛЬНОЙ КОМАНДНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Эми Эдмондсон

На работе мы часто боимся высказывать свое мнение или предлагать идеи, задавать вопросы или сообщать о проблемах. Автор книги на конкретных примерах демонстрирует, как психологическая безопасность в коллективе влияет на атмосферу в организации и даже на финансовые показатели компании. Прочитав книгу, вы научитесь оценивать уровень психологической безопасности в своей команде, сможете сформировать коллектив, в котором работник не боится с вами говорить.



КОМАНДНАЯ РАБОТА И ВЗАИМОВЫРУЧКА

компетенция «Обеспечение командной работы»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Электронный курс Корпоративного университета РЖД, 16 ак. часов

ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ УСПЕШНОЙ КОМАНДЫ

В рамках программы вы узнаете, чем производственная группа отличается от настоящей команды, познакомитесь с основными характеристиками команды, особенностями ее формирования, обучения и развития. Кроме того, в курсе рассматриваются вопросы командного взаимодействия и управления конфликтами в команде.



Программа Корпоративного университета РЖД, очно, 2 дня

ЛИДЕР В СИТУАЦИИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: УСТОЙЧИВОСТЬ, ОСОЗНАННОСТЬ, УСТАНОВКИ

Подходы и инструменты, с которыми знакомит программа, позволят вам развить в себе навык эффективного взаимодействия с командой и выполнения профессиональных задач в условиях неопределенности. В ходе программы вы научитесь поддерживать внутренние ресурсы и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе при работе в условиях неопределенности.



Программа Корпоративного университета РЖД, очно, 6 дней

ТЫ И ТВОЯ КОМАНДА: ДЛЯ ТЕХ, КТО ГОТОВ ФОРМИРОВАТЬ И УПРАВЛЯТЬ КОМАНДОЙ

В ходе программы вы узнаете о системе мотивации, стимулирования персонала в компании и научитесь использовать приемы, инструменты командного взаимодействия. Основной упор в программе сделан на овладение современными подходами управления командой, а также формирования умения создавать пространство диалога и доверия в команде.



КОМАНДНАЯ РАБОТА И ВЗАИМОВЫРУЧКА

компетенция «Обеспечение командной работы»



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

ПРОВОДИМ САМООЦЕНКУ

1. Подготовьте список задач, стоящих перед вашим подразделением, выберите те, в которых наиболее важна командная работа.
2. Проанализируйте, насколько слаженно работают ваши подчиненные над задачами в команде и благодаря чему так происходит. Если слаженности нет, то определите причины текущего положения дел.
3. На ближайшем собрании подчеркните важность слаженной работы для эффективности подразделения в целом. Спросите у работников, есть ли препятствия для командной работы в вашем подразделении. Попросите ваших подчиненных поделиться идеями о том, что можно сделать лучше или кардинально изменить в вашем подразделении.
4. Примите необходимые меры по результатам обсуждения.

РАСШИРЯЕМ КРУГОЗОР

1. Изучите материалы, предложенные в данном навигаторе. Выпишите идеи, которые хотели бы внедрить в своей команде.
2. Организуйте очную или онлайн встречу с коллегами-руководителями смежных подразделений, которым удалось сформировать сплоченную команду в своем подразделении. Какие методы и инструменты они использовали? Зафиксируйте идеи, которые подошли бы для внедрения в вашей команде.
3. Запланируйте реализацию выделенных идей. Возвращайтесь к списку раз в 2 недели и продумывайте следующий шаг.

РАЗРЕШАЕМ КОНФЛИКТЫ

1. Вспомните конфликтные ситуации в вашем подразделении за последний месяц. В чем была ваша роль как руководителя? Какого из 4 стилей поведения (избегание, конкуренция, компромисс, сотрудничество) вы придерживались?
2. Управляйте конфликтами: при возникновении конфликтных ситуаций целенаправленно возьмите на себя роль медиатора (посредника между конфликтующими сторонами) конфликта. Рекомендуется начать с более простых ситуаций.
3. Подготовьте отчет о проделанной работе. Что удалось? Что планируете поменять в своих действиях в будущем?




РАЗВИТИЕ И ЗАБОТА О СОТРУДНИКАХ

компетенция «Развитие потенциала сотрудников»



ИНДИКАТОРЫ



Точно определяет сильные стороны и ограничения сотрудников, приоритеты в их развитии с учетом текущих и будущих требований

Своевременно предоставляет сбалансированную обратную связь

Конструктивно обсуждает зоны роста сотрудников на основе фактов их рабочей деятельности

Использует различные методы развития сотрудников с учетом приоритетов в их развитии

Своевременно мотивирует подчиненных с учетом их индивидуальных потребностей и вклада в результат

Привлекает в команду высокопотенциальных сотрудников и способствует их дальнейшему продвижению



РАЗВИТИЕ И ЗАБОТА О СОТРУДНИКАХ

компетенция «Развитие потенциала сотрудников»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Видеолекция,
1 ч 45 мин.**

**КАК РУКОВОДИТЕЛЮ САМОСТОЯТЕЛЬНО
ОЦЕНИТЬ ПОТЕНЦИАЛ РАБОТНИКА?**

Исаева Елена, начальник отдела управления талантами центра молодежных проектов Корпоративного университета РЖД, на мастер-классе «Знания.Live» расскажет о том, как руководителю самостоятельно оценить компетенции работника, как подбирать команду профессионалов и развивать команду.



**Книга,
155 стр.**

**ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ МЕТОДОМ
ИНТЕРВЬЮ: УНИВЕРСАЛЬНОЕ
РУКОВОДСТВО**

Светлана Иванова

В книге представлены методы оценки характеристик и особенностей сотрудников компании. Прочитав эту книгу, вы получите готовый инструментарий для оценки компетенций сотрудника, сможете немедленно начать применять новые методики оценки персонала на практике.



**Электронный курс,
117 мин.**

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Этот курс расскажет вам об оценке персонала в рамках системы Единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД». Вы научитесь формировать отчетность по результатам оценки и соблюдать сроки актуальности инструментов оценки.



**Электронный курс,
25 мин.**

**КАК ОПРЕДЕЛИТЬ МОТИВАЦИЮ С
ОТРУДНИКОВ**

Благодаря этому мини-курсу вы научитесь оценивать мотивацию сотрудника еще на этапе собеседования. Вы изучите «Правило трех», «Индивидуальную карту мотиваторов» и другие полезные техники воздействия. Вы сможете учитывать тип позиционирования сотрудника в рабочих отношениях – одиночка, командный игрок или менеджер.



РАЗВИТИЕ И ЗАБОТА О СОТРУДНИКАХ

компетенция «Развитие потенциала сотрудников»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Краткое изложение книги, 30 мин.

**МОТИВАЦИЯ НА 100%:
А ГДЕ ЖЕ У НЕГО КНОПКА?**

Светлана Иванова

Правильная мотивация сотрудников позволяет добиться высоких результатов. Для поддержания мотивации руководителю нужно уметь правильно ставить перед сотрудником цели, контролировать его работу и оценивать результаты. В процессе чтения вы узнаете о полезных приемах, которые помогут вам эффективнее управлять людьми, и научитесь применять их с учетом специфики вашей компании.



Книга, 279 стр.

**РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ:
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ,
ЛИДЕРСТВО, КОММУНИКАЦИИ**

Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев,
Эмма Борчанинова, Анна Глотова,
Оксана Жигилий

В книге представлен разносторонний подход авторов к развитию потенциала сотрудников с использованием различных моделей коучинга, что, несомненно, поможет руководителям и менеджерам по персоналу оценить и выбрать необходимый инструментарий и на этой основе сформировать свою уникальную систему управления потенциалом.



Краткое изложение книги, 30 мин.

ЛОВУШКИ УПРАВЛЕНИЯ: КАК ПОВЫСИТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Светлана Иванова

В книге выделены и систематизированы наиболее часто встречающиеся ошибки в управлении персоналом – “ловушки управления”, а также описать алгоритмы преодоления ситуаций, связанных с этими ловушками.



РАЗВИТИЕ И ЗАБОТА О СОТРУДНИКАХ

компетенция «Развитие потенциала сотрудников»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Книга,
232 стр.**

**УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ:
РУКОВОДСТВО ПО ВЫРАЩИВАНИЮ
СИЛЬНОЙ КОМАНДЫ**

Роберта Чински Мэтьюсон

Каждый руководитель хочет, чтобы сотрудники работали с полной отдачей, не выгорали, не прокрастинировали и не превращались в простых исполнителей. Автор дает советы, как достичь отличных результатов, не прилагая чрезмерных усилий, приводит примеры компаний, успешно применивших эту методику, предлагает простые и интересные практические задания, а все свои доводы подкрепляет результатами исследований.



**Электронный курс,
60 мин.**

**РУКОВОДИТЕЛЬ КАК КОУЧ
ДЛЯ СОТРУДНИКОВ**

Этот курс будет интересен руководителям всех уровней, всем, кто предпочитает не управлять, а направлять и стремиться к саморазвитию. Применяя инструменты коучинга, руководитель получит не только высокую производительность труда, но и здоровый микроклимат в коллективе и лояльных, постоянно совершенствующихся подчиненных.



**Книга,
208 стр.**

ГЕРОЙ И ЕГО КОМАНДА: КАК СОБРАТЬ, ЗАЖЕЧЬ И ДОСТИЧЬ РЕЗУЛЬТАТОВ

Константин Борисов

Книга знакомит с различными механизмами создания сильных команд. Автор рассматривает «живые» кейсы их применения на практике в самых разных отраслях и компаниях, у самых разных лидеров.



РАЗВИТИЕ И ЗАБОТА О СОТРУДНИКАХ

компетенция «Развитие потенциала сотрудников»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Электронный курс, 13 мин.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА С ПОМОЩЬЮ МЕНТОРСТВА

Этот мини-курс научит вас, как быть внимательным наставником и помочь сотрудникам улучшить результаты их деятельности. Вы узнаете, как правильно мотивировать людей, как создать для них подходящую среду для самостоятельного развития, как стимулировать независимое мышление.



Электронный курс, 30 мин.

ЭФФЕКТИВНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Из курса вы узнаете о качественной обратной связи, этапах подготовки к разговору и ошибках, которых следует избегать. Кроме того, даны рекомендации о том, как воспринимать обратную связь с позиции работника, чтобы с максимальной пользой использовать ее для своего профессионального развития.



Электронный курс, 20 мин.

КАК УПРАВЛЯТЬ СОТРУДНИКАМИ ПОКОЛЕНИЙ X, Y, Z

В этом курсе вы узнаете, как с помощью индивидуального подхода поддерживать мотивацию представителей поколений X, Y, Z. Научитесь применять теорию поколений на практике: потренируетесь правильно ставить цели сотрудникам, организовывать их рабочий процесс во всех аспектах (включая график работы, корпоративное обучение и коммуникацию), а также разрешать конфликты между ними.



Электронный курс, 35 мин.

ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

В курсе рассматриваются механизмы обратной связи. Каждая рекомендация сопровождается простыми и понятными примерами, которые помогают быстрее усвоить навыки и легко внедрить их в повседневную практику.



РАЗВИТИЕ И ЗАБОТА О СОТРУДНИКАХ

компетенция «Развитие потенциала сотрудников»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Электронный курс
Корпоративного
университета РЖД,
20 ак. часов**

**СИСТЕМА МОТИВИРОВАНИЯ
СОТРУДНИКОВ: МАТЕРИАЛЬНАЯ
И НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ**

В курсе рассматриваются такие понятия, как мотивация, мотивирование, стимулирование, материальная мотивация, нематериальная мотивация.

Вся информация курса служит основой для формирования умения воодушевлять и мотивировать окружающих на достижение результатов, значимых для компании и активно вовлекать коллег в обсуждение и решение вопросов, требующих их участия.

Руководитель сможет эффективно организовывать и регламентировать работу коллег в совместном взаимодействии и при принятии общих решений, а также убеждать, мотивировать и оказывать влияние без использования административного давления.



**Электронный курс
Корпоративного
университета РЖД,
16 ак. часов**

**ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ:
НАСТАВНИЧЕСТВО И КОУЧИНГ**

Основная цель данного курса — научить руководителей использовать наставничество и коучинг в своей повседневной работе, чтобы они могли самостоятельно контролировать обучение и развитие своих сотрудников.

Результатом изучения теоретических материалов и выполнения практических заданий должно стать умение осознанно выбирать стратегию работы с командой, дать возможность каждому сотруднику проявить свои лучшие качества на своем месте.

В курсе освещены различные аспекты наставничества и коучинга и их применения, разнообразные техники и возможности этих методик, практические приемы, деловые игры и многое другое — все, что может сделать работу компании максимально эффективной.



РАЗВИТИЕ И ЗАБОТА О СОТРУДНИКАХ

компетенция «Развитие потенциала сотрудников»



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

ОЦЕНИВАЕМ ПОТЕНЦИАЛ ПОДЧИНЕННЫХ

1. Проанализируйте сильные и слабые стороны ваших сотрудников. Используйте результаты оценки сотрудников в рамках системы ЕКТ ОАО «РЖД» (если результатов оценки нет, оцените ваших сотрудников экспертно по каждому блоку системы ЕКТ).
2. Проанализируйте, какие компетенции и личные качества потребуются вашей команде и каждому сотруднику для реализации задач подразделения.
3. Проведите индивидуальные встречи с сотрудниками для обсуждения их зон развития.

Зафиксируйте список сильных сторон и зон роста сотрудников.

ИСПОЛЬЗУЕМ МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ

1. Продумайте общий подход к развитию для всей команды и для каждого сотрудника в отдельности. Рассмотрите различные методы обучения: тренинги, дистанционные курсы, развитие на рабочем месте и т.д.
2. Составьте список возможных и доступных методов развития для ваших подчиненных.
3. Проведите общие и индивидуальные встречи с сотрудниками для обсуждения перспектив и зон развития.
4. Выберите подходы, позволяющие использовать разные методы развития сотрудников.

По итогам встречи поручите сотрудникам зафиксировать договоренности в индивидуальном плане развития. Запланируйте следующую встречу для обсуждения результатов обучения.

ПРЕДОСТАВЛЯЕМ СБАЛАНСИРОВАННУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

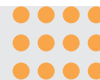
1. В течение ближайшей недели предоставьте обратную связь 1-3 своим подчиненным по текущим задачам. Используйте методы и правила, изученные в настоящем Навигаторе.
2. Проанализируйте, как воспринимали сотрудники вашу обратную связь? Что следует улучшить в следующем раз?

Проводите встречи для предоставления обратной связи 1-3 раза в неделю или по необходимости.



РАЗВИТИЕ И ЗАБОТА О СОТРУДНИКАХ

компетенция «Развитие потенциала сотрудников»



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

МОТИВИРУЕМ СОТРУДНИКОВ

- 1.** Оцените основные мотиваторы и уровень мотивированности сотрудников. Используйте инструменты, изученные в настоящем Навигаторе.
- 2.** Оцените свои ресурсы с точки зрения материальной и нематериальной мотивации: какие инструменты мотивации есть у вас в распоряжении?
- 3.** Продумайте, какой инструмент мотивации наиболее целесообразно применять к каждому подчиненному.
- 4.** В течение месяца попробуйте использовать выбранные инструменты мотивации.
- 5.** По результатам месяца проанализируйте результаты: насколько хорошо, по вашему мнению, вы видите мотивы людей? Как воспринимали сотрудники применение инструментов мотивации? Скорректируйте при необходимости способы мотивации.



ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

компетенция «Эффективная коммуникация»



ИНДИКАТОРЫ

Четко, последовательно и доступно излагает свою позицию в индивидуальном общении и перед аудиторией, использует формат общения, подходящий ситуации



Убедительно представляет и продвигает свою позицию, с использованием различных аргументов и способов в зависимости от специфики собеседника и ситуации



Уверенно управляет обсуждением



Внимательно выслушивает собеседника, проясняет его мнение, учитывает альтернативные позиции



Эффективно работает с возражениями собеседника за счет убедительных своевременных контрдоводов



Уважительно и конструктивно взаимодействует с коллегами вне зависимости от их статуса и уровня подчинения



Целенаправленно выстраивает и поддерживает широкую сеть деловых контактов



ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

компетенция «Эффективная коммуникация»



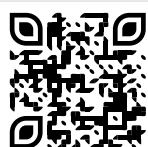
ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Электронный курс, 40 мин.

ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Коммуникация — это не только умение выразить свою мысль, но и все, что это выражение сопровождает: особенности собеседника, ваши отношения, окружающая обстановка, вербальные и невербальные сигналы. Из базового курса о коммуникациях вы узнаете, как слушать и слышать, как понимать партнера по общению и как самому быть правильно понятым, как убеждать и аргументировать.



Книга, 200 стр.

ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ (HBR) Коллектив авторов

Мнение ведущих авторов о развитии собственных навыков общения и построении коммуникаций внутри компании:

- почему то, как мы излагаем идеи, зачастую бывает важнее самих идей;
- почему так важно по-разному составлять презентации новых проектов для различных типов руководителей;
- отчего подчиненные охотнее слушают руководителей, которые проявляют к ним искренний интерес и симпатию;
- почему руководители просто обязаны поддерживать постоянную связь с сотрудниками.



Видеолекция, 85 мин.

РЕЧЕВАЯ СИЛА

Главный акцент в программе курса сделан на техниках развития силы голоса, темпа и лаконичности речи. Пройдя курс, вы узнаете, как сделать сложные мысли простыми для восприятия слушателей. В материалах курса приведены техники совершенствования чистоты и ясности языка, упражнения для развития артикуляции, жестикуляции, а также представлены выгодные позы для эффективного донесения своих идей.



ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

компетенция «Эффективная коммуникация»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Краткое изложение книги, 30 мин.

ВСТАНЬ И СКАЖИ

Нина Зверева

В основу книги-тренажёра легли материалы участников интерактивного обучения (более 500 человек), присланные тренеру для комментариев и разбора ошибок. 10 простых уроков помогут научиться многим навыкам оратора: знакомиться, «цеплять» собеседника/аудиторию, говорить чисто и структурировано, использовать метафоры, четко формулировать мысли, задавать провокационные вопросы и подводить итоги. Автор собственной методики уверена, что, используя приведённые рекомендации и выполняя практические задания, даже самый стеснительный читатель сможет обрести уверенность в себе, выступая публично.



Краткое изложение книги, 30 мин.

УБЕЖДАЙ И ПОБЕЖДАЙ: СЕКРЕТЫ
ЭФФЕКТИВНОЙ АРГУМЕНТАЦИИ

Никита Непряхин

Мало иметь свою точку зрения –
нужно уметь ее отстаивать.

Из краткого содержания этой
книги вы узнаете:

- каковы структурные элементы аргументации;
- как построить аргументацию в публичном выступлении;
- как конструктивно вести спор.



Книга, 266 стр.

НАРРАТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО: ИСКУССТВО ВДОХНОВЛЯТЬ И УБЕЖДАТЬ
С ПОМОЩЬЮ ИСТОРИЙ

Артём Мушин-Македонский

Сторителлинг — это эффективный инструмент убеждения, который позволяет продвигать идеи без давления и манипуляций. История не заставляет принять другое мнение, а приглашает взглянуть на ситуацию другими глазами — так, что даже закоренелый скептик начинает задумываться. Эта книга о том, как через истории представиться коллективу, сформировать доверие, транслировать смыслы, вдохновить на новый образ действий, наполнить уверенностью в период изменений. Хороший рассказчик объединяет людей, помогает понять, какие ценности они разделяют и что им нужно, чтобы стать отличной командой.



ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

компетенция «Эффективная коммуникация»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Видеолекция,
80 мин.**

ПРОВЕДЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Часто успех в переговорах зависит от того, какой тон изначально будет задан обсуждению. Необходима тщательная подготовка, для того чтобы сразу занять выигрышную позицию, удерживать разговор в нужном русле до самого окончания и правильно реагировать на возражения собеседника. И всё же достижение результата в переговорах вызывает много вопросов. Как сделать оппонента союзником и заставить его бороться за ваши интересы? Как убедить собеседника продолжать диалог и искать решения совместно? Ответы на эти и другие вопросы вместе с работающими приёмами и техниками даст данный курс.



**Книга,
138 стр.**

ВНИ СВОЮ ЛИНИЮ: ПРИЕМЫ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Никита Непряхин

Правильно выстроить схему переговоров, убедительно аргументировать свою позицию, проиллюстрировать мысль удачным примером, понять внутреннее состояние собеседника по его жестам и мимике, найти выход из конфликтной ситуации — с этими и другими приёмами знакомит читателя её автор - бизнес-тренер по аргументации, коммуникативным технологиям и публичным выступлениям.



**Книга,
150 стр.**

МАНИПУЛЯЦИИ В ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРАХ: ПРАКТИКА ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

Мария Сорокина, Екатерина Стацевич, Кирилл Гуленков

Основная задача практического пособия – помочь читателю своевременно распознавать попытки воздействовать на его эмоции и мышление. Авторы обобщили собственный и чужой опыт и создали удобную в использовании классификацию всевозможных манипуляций: давления, дипломатических, логических и с привлечением третьих лиц. В книге описаны техники реальных манипуляций, где каждый прием противодействия неоднократно доказал свою действенность в реальных условиях.



ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

компетенция «Эффективная коммуникация»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Книга,
222 стр.**

РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ
(Гид HBR) Коллектив авторов

В любой компании работают сотрудники с разными интересами и характерами, каждый из них по-своему строит деловое общение и относится к критике. Не всегда коллеги готовы искать подход друг к другу, и зачастую разногласия становятся источником нездорового напряжения и мешают успешной работе отдела и всей компании. Как разрешать конфликты профессионально и продуктивно, чтобы это шло на пользу и общему делу, и взаимоотношениям? Читайте о том, как преобразовывать напряженность в плодотворную деятельность, распознавать типичные источники конфликтов и применять стратегии их разрешения.



**Книга,
176 стр.**

**ТЕКСТ ПО ПОЛОЧКАМ: КРАТКОЕ
ПОСОБИЕ ПО ДЕЛОВОЙ ПЕРЕПИСКЕ**
Максим Ильяхов

Письменная коммуникация — это всегда важно, но далеко не всегда просто. Ошибки в ней могут иметь серьезные последствия — от неправильного понимания ваших мыслей и идей до разрушения бизнеса. Все необходимые знания, чтобы сделать любой ваш деловой текст предельно понятным для руководителя, поставщика или клиента, автор уложил в книгу, которую вы прочтаете за 30 минут. Примеры и анти-примеры, инфографика и схематические рисунки, помогут лучше разобраться в теме.



**Электронный курс,
50 мин.**

ЭФФЕКТИВНЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Как сделать, чтобы совещания были инструментом решения проблем, а не становились одной из них? Пройдя данный курс, вы сократите время на проведение совещаний, научитесь планировать и проводить результативные совещания, трансформируете совещания из пожирателей времени в рабочий инструмент управления процессами.



ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

компетенция «Эффективная коммуникация»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Видеолекция,
20 мин.**

**ЦИФРОВОЙ ЭТИКЕТ. КАК СДЕЛАТЬ
ОНЛАЙН-КОММУНИКАЦИЮ ПРИЯТНОЙ
И ЭФФЕКТИВНОЙ**

Цифровой этикет объединяет как классические правила ведения корреспонденции, так и более молодые законы бизнес-этикета. Пройдя данный курс, вы узнаете:

- что такое цифровой этикет;
- главные правила эффективной онлайн-коммуникации;
- нормы поведения в социальных сетях: что делать и не делать, чтобы вас правильно поняли.



**Видеолекция,
80 мин.**

**НЕТВОРКИНГ. РАЗВИТИЕ ДЕЛОВЫХ
СВЯЗЕЙ**

Для продвижения в карьере, развития бизнеса, участия и реализации новых проектов важно уметь находить нужных людей и выстраивать с ними взаимовыгодные отношения. Инвесторы, партнеры, специалисты, клиенты, единомышленники, наставники... Широкая сеть связей способна решить многие задачи, которые невозможно решить другими ресурсами, и вывести вас на качественно новый уровень. В рамках этого курса вы получите необходимые знания и методики для качественного нетворкинга — навыка построения и поддержания собственной сети связей.



**Программа Корпоративного университета РЖД,
20 ак. часов**

Эта программа позволит вам выбирать оптимальную переговорную позицию, планировать и реализовывать выигрышные переговорные стратегии, использовать разнообразные тактики ведения переговоров. В результате вы начнете добиваться нужного результата с позиции сотрудничества, а не борьбы.



ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

компетенция «Эффективная коммуникация»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Программа Корпоративного университета РЖД, очно, 2 дня

ВЫСТУПЛЕНИЕ: ПРЕДСТАВИТЬ, УБЕДИТЬ, ВДОХНОВИТЬ

В ходе программы вы освоите методы и приемы успешных публичных выступлений. Вы сможете формулировать ключевые идеи и строить структуру публичных выступлений, узнаете, с помощью каких приёмов захватывать внимание аудитории; как использовать аргументы, управлять вопросами и возражениями аудитории.



Программа Корпоративного университета РЖД, очно, 2 дня

ВНУТРЕННИЙ РЕСУРС РУКОВОДИТЕЛЯ – ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Эмоциональный интеллект и эмоциональная компетентность – то, без чего не обойтись в современном мире, ведь далеко не всегда разум берет верх над эмоциями и уметь с ними работать – как со своими, так и с чужими, – одна из ключевых способностей успешного человека. Чтобы развить в себе эти способности пройдите данную программу. Пройдя этот курс, научитесь распознавать свои эмоции и эмоции других, а также попытаетесь использовать эмоциональный интеллект в решении задач, прогнозировать поведение окружающих.



Электронный курс Корпоративного университета РЖД, 16 ак. часов

МАСТЕРСТВО ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Цель курса: сформировать полное представление о том, что такое деловые переговоры и познакомиться с технологией организации переговорного процесса. Особое внимание уделено тому, чтобы руководитель осознал необходимость системного подхода к подготовке и ведению переговоров, а также получил практические навыки их организации.



Электронный курс Корпоративного университета РЖД, 16 ак. часов

ВЛИЯНИЕ И УБЕЖДЕНИЕ НА ОСНОВЕ ЛИЧНОСТНОГО РЕСУРСА

Курс формирует понимание процесса влияния и убеждения подчиненных и коллег с опорой на личный ресурс, знание принципов, структуры и инструментов убедительной аргументации. После изучения курса руководитель сможет применять технику убеждения с помощью аргументации в основных рабочих ситуациях.



ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

компетенция «Эффективная коммуникация»



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

ПРОВОДИМ САМООЦЕНКУ

1. вспомните ситуации переговоров, совещаний, публичных выступлений за последний месяц, когда вам не удалось четко, ясно и понятно для собеседников/аудитории донести свое мнение/позицию. Проанализируйте причины неудачного опыта и основные негативные факторы.
2. Проанализируйте, насколько эффективно вам удавалось управлять обсуждением, достигать поставленных целей, захватывать внимание собеседников/аудитории, предлагать способы выработки совместных решений, управлять конфликтными ситуациями и т. д.
3. Проанализируйте ситуации общения с коллегами, подчиненными, руководством, контрагентами и т. д.: одинаково ли уважительны вы были к людям в этих ситуациях? Есть ли примеры неконструктивного взаимодействия? С чем они были связаны?
4. Проанализируйте свою сеть деловых контактов: как много у вас контактов, что является их основным источником? Были ли ситуации, когда вы целенаправленно искали и устанавливали контакт для решения делового вопроса?
5. Запросите обратную связь у руководителя и коллег, с которыми у вас установлены доверительные отношения, насколько вам удается достигать своих целей в переговорах, быть внимательным и прояснять позицию собеседника в коммуникации.

Выполняя эти действия, зафиксируйте все коммуникативные навыки, которые вам наиболее целесообразно развивать.

РАСШИРЯЕМ КРУГОЗОР

1. вспомните людей из жизни, фильмов, книг, которых вы уважаете, или примеры, когда кому-либо удалось аргументировать свою позицию и убедить в своей точке зрения. Проанализируйте, за счет каких способов это произошло.
2. В течение ближайшей недели наблюдайте за коллегами-руководителями из других подразделений, ведущих аналогичную деятельность. Выделите основные методы и приемы, которыми они пользуются в коммуникациях для эффективного донесения своих мыслей, убедительного отстаивания своей позиции.
3. Попросите подчиненных и коллег, мнению которых вы доверяете, поделиться идеями о том, что можно улучшить или изменить в коммуникации в вашем подразделении.
4. Продумайте, для решения каких задач в ближайшем месяце вам необходимы новые контакты. Как вы можете найти этих людей и установить деловой контакт с ними?

Выполняя эти действия, записывайте все заинтересовавшие вас техники, приемы и идеи для развития навыков эффективной коммуникации.



ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

компетенция «Эффективная коммуникация»



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

РАССТАВЛЯЕМ ПРИОРИТЕТЫ

1. Из дополнительных источников подготовьте перечень коммуникативных техник и приемов для использования в публичных выступлениях и переговорах.

2. Объедините список идей из предыдущих действий. Обсудите данный перечень со своим руководителем и коллегами, обратной связи которых вы доверяете. Выделите среди них техники, которые применимы в ваших условиях и с учетом ваших особенностей.

3. Оцените каждую технику из перечня. Выделите 3-4 наиболее приоритетных для использования в коммуникациях.

Вы получите 3-4 коммуникативные техники для развития и применения на практике.

ПРИСТУПАЕМ К РЕАЛИЗАЦИИ

1. В течение ближайшего месяца проведите не менее 4 публичных выступлений.

2. На совещаниях, участником которых вы являетесь, берите на себя роль организатора (если это не противоречит правилам работы и регламентам). Также это можно делать в неформальном общении, например, с коллегами и/или друзьями.

3. На ближайшем деловом мероприятии поставьте перед собой цель познакомиться минимум с 2-3 новыми людьми, которые могут быть вам полезны.

4. На свои публичные выступления по возможности приглашайте руководителя или коллег, обратной связи которых вы доверяете. После проведенного мероприятия обсуждайте с ними успешность использования выбранных подходов.

5. Подготовьте отчет о проделанной работе. Проанализируйте, что удалось внедрить, а над чем еще предстоит поработать.



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление эффективностью»



ИНДИКАТОРЫ



Планирует деятельность вверенных подразделений и необходимые ресурсы на долгосрочную перспективу (от 5 лет), согласуясь с планами причастных подразделений



Устанавливает четкие достижимые цели и показатели эффективности их выполнения, транслирует их в подчиненные подразделения



Устанавливает в подразделениях четкие единые правила и процедуры работы, доводит их до работников с разъяснением их смысла



Координирует работу вверенных подразделений, избегая дублирования и «провисания» функций



Осуществляет промежуточный и итоговый контроль выполнения ключевых показателей эффективности деятельности с учетом менеджерской компетентности исполнителей. Своевременно вносит необходимые коррективы



Формирует культуру рационального экономного использования ресурсов



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление эффективностью»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Видеолекция,
17 мин.**

КАК КОНТРОЛИРОВАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ

В данном курсе вы познакомитесь с основными формами контроля текущей работы сотрудников, научитесь выбирать те из них, которые подходят для конкретного типа личности работников вашей команды. Вы узнаете все тонкости основных этапов контроля. Сможете отслеживать эффективность не только сотрудников в вашем офисе, но и тех, кто работает дистанционно.



**Видеолекция,
13 видео по 6-12 мин.**

СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ

Если менеджер – это человек, который добивается целей чужими руками, то принципиально важно, чтобы эти руки работали эффективно. Данный курс посвящен вопросам управления и повышения эффективности работы сотрудников современных компаний. Вы узнаете, что должен делать руководитель, чтобы его отдельные работники и целые команды давали нужные результаты. Курс насыщен практическими примерами, упражнениями и коуч-практиками, способными прокачать вашу компетенцию «управление эффективностью».



**Книга,
180 стр.**

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ОТ А ДО Я

Ричард Ньютон

Эта книга - пошаговая инструкция, с чего начинать и чем завершать работу над любым проектом. Каждая глава представляет собой следующий, новый этап развития проекта. Автор доступным языком на простых примерах объясняет суть каждого этапа.



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление эффективностью»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Книга,
352 стр.**

**ВОВРЕМЯ И В РАМКАХ БЮДЖЕТА:
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ПО МЕТОДУ
КРИТИЧЕСКОЙ ЦЕПИ**

Лоуренс Лич

Ключ к результативному управлению проектами — в учете вариабельности при помощи метода критической цепи, который разработан на основе теории ограничений Голдратта и статистического подхода Деминга. По мнению автора, вариабельность вполне можно поставить под контроль и добиться выполнения проекта в срок даже в сложной и неопределенной ситуации. Книга будет интересна всем руководителям, контролирующим выполнение сложных проектов.



**Книга,
418 стр.**

**AGILE: ОЦЕНКА И ПЛАНИРОВАНИЕ
ПРОЕКТОВ**

Майк Кон

Какие функции, какими ресурсами и за какое время можно реализовать в рамках того или иного проекта? Agile-подход позволяет успешно дать ответ на этот вопрос. Процесс планирования любого проекта – достаточно сложная область, без которой невозможно реализовать проект и получить качественный продукт на выходе. В книге представлены основные инструменты Agile-подхода, необходимые для планирования, оценки и управления проектами любого масштаба. Вы познакомитесь с конкретными примерами, методами и рекомендациями для реализации проектов в вашей компании.



**Краткое изложение
книги, 30 мин.**

РУКОВОДСТВО ПО УЛУЧШЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Именно от качества бизнес-процессов зависят эффективность работы организации, достижение стоящих перед нею целей и удовлетворенность потребителей. Корни проблем любой компании следует прежде всего искать не в некомпетентном персонале и несовершенных технологиях, а в плохой организации бизнес-процессов. Из книги вы узнаете: 1) Что такое бизнес-процессы и из каких компонентов они состоят; 2) Как выявить проблемные места в бизнес-процессах вашего подразделения или отдела; 3) Как спланировать и осуществить совершенствование бизнес-процессов.



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление эффективностью»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Электронный курс по книге, 30 мин.

БЕРЕЖЛИВЫЙ ОФИС

Майк Кон

Сегодня бережливое производство завоевывает все больше стран и успешно реализуется на практике во всем мире. Оно отлично зарекомендовало себя во всех отраслях экономики при администрировании процессов любого рода. Независимо от сферы деятельности в организации существуют задачи и процессы, которые можно и нужно стандартизировать, упростить и сделать как можно более эффективными. Читайте методы и инструменты бережливого офиса от автора бестселлеров по бережливому производству.



Краткое изложение книги, 30 мин.

ГЕМБА КАЙДЗЕН: ПУТЬ К СНИЖЕНИЮ ЗАТРАТ И ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА

Масааки Имаи

Главная особенность стратегии кайдзен — стремление к простоте, наглядности и дешевизне используемых приемов. Правильные подходы и продуманное использование соответствующих процессов позволяют любой компании, где бы она ни находилась, извлечь выгоду из кайдзен. «Гемба кайдзен» не столько дает теоретические знания, сколько содержит простые рекомендации для решения проблем.



Книга, 192 стр.

ОПТИМИЗИРУЙ ЭТО НЕМЕДЛЕННО! КАК, ИСПОЛЬЗУЯ СОВРЕМЕННЫЕ ИТ-ИНСТРУМЕНТЫ, СОКРАТИТЬ ИЗДЕРЖКИ И ОБОЙТИ КОНКУРЕНТОВ

Георгий Нанеишвили

Данная книга предназначена для тех руководителей, которые хотят повысить операционную эффективность компании с помощью современных технологий. В книге приведены практические примеры успешного применения различного рода решений в передовых компаниях России, которые помогут правильно расставить приоритеты автоматизации и дадут новые идеи.



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление эффективностью»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Книга,
232 стр.**

**РЕЗУЛЬТАТНИКИ И ПРОЦЕССНИКИ:
РЕЗУЛЬТАТЫ, СОЗДАВАЕМЫЕ
СОТРУДНИКАМИ**

Артем Ганноченко

Эта книга о том, как достигать желаемых результатов и, обладая ограниченными ресурсами, действовать с максимальной эффективностью. Результатники и процессники — это два типа сотрудников. Автор рассказывает об их особенностях и показывает, как настраивать ресурсы организации — человеческие, финансовые, материальные, временные, чтобы все они работали как единое целое.



**Краткое изложение
книги, 30 мин.**

**ИСПОЛНЕНИЕ: СИСТЕМА ДОСТИЖЕНИЯ
ЦЕЛЕЙ**

Ларри Боссиди, Рэм Чаран

Самые блестящие планы и стратегии ничего не стоят, если в организации отсутствует культура исполнения. Из саммари вы узнаете: 1) Почему многие компании не в состоянии осуществить свои стратегические планы; 2) Как сформировать в организации культуру эффективного исполнения решений; 3) От каких факторов зависит умение добиваться необходимых результатов.



**Книга,
408 стр.**

**ИСКУССТВО КОНТРОЛЯ: КАК УПРАВЛЯТЬ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ
СО ЗНАНИЕМ ДЕЛА**

Олег Крышкин

Цикл любого бизнес-процесса состоит из 4 основных этапов — планирование, выполнение, контроль и внесение изменений. Звучит просто, но попробуйте реализовать этот цикл на реальном предприятии, попробуйте выстроить адекватную систему контроля, способствующую поддержанию управления компании и людьми! Олег Крышкин предлагает уникальную методику эффективного управления бизнес-процессами с помощью контроля. Вы научитесь контролировать бизнес-процессы, опираясь на эффективное планирование, узнаете содержание и структуру контрольных процедур и сможете создавать их самостоятельно.



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление эффективностью»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Видеолекция,
25 мин.**

КАК ПЛАНИРОВАТЬ РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС

Данный курс посвящен вопросам планирования: стратегического, тактического и оперативного. Доступным языком объясняются базовые принципы и алгоритмы планирования, основы целеполагания и декомпозиции целей до уровня оперативных задач. Вы поймете, как составить программу действий и распределять полномочия между сотрудниками.



**Книга,
486 стр.**

БИЗНЕС-ПЛАН НА 100%: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕСА

Ронда Абрамс

Составление планов дисциплинирует ваши мысли и расставляет приоритеты. Ваш план четко, недвусмысленно определяет задачи, ценности, стратегию и критерии выполнения — то есть цели и основные результаты. Гораздо лучше сделать ошибки на бумаге, чем заплатить за них реальными деньгами и драгоценным временем. Читайте книгу, которая является классическим учебником во многих бизнес-школах мира.



**Электронный курс Корпоративного университета РЖД,
16 ак. часов**

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В КОМПАНИИ

По результатам прохождения слушатели приобретут знание принципов проектного подхода в организации деятельности компании, осознание преимуществ использования проектного подхода в организации эффективной деятельности компании, понимание структуры проекта, понимание методов управления проектами.



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление эффективностью»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Программа Корпоративного университета РЖД, очно (онлайн), 3 дня

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В ЕЖЕДНЕВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Программа направлена на освоение инструментов управления проектами в соответствии с методологией управления проектами и позволяет руководителям эффективно сочетать проектную работу с ежедневной деятельностью.



Программа Корпоративного университета РЖД, очно (онлайн), 2 дня

УПРАВЛЕНИЕ ЗАДАЧАМИ

Основное внимание в программе уделяется изучению инструментов, алгоритмам постановки и выполнения комплексных межфункциональных задач. В программе вы найдете актуальные инструменты работы с информацией при выполнении задач, на конкретных примерах научитесь применять алгоритм работы с информацией в 7 простых шагов.



Программа Корпоративного университета РЖД, очно (онлайн), 5 дней

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО: ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ

Программа будет актуальна для всех, кто хочет развить компетенции в области построения и развития бережливой производственной системы. Данная программа будет полезна для участников команд и рабочих групп по улучшению операционной деятельности организации. В формате геймификации вы сможете погрузиться в специфику практического применения принципов, технологий, инструментов бережливого производства и использовать эти знания для повышения эффективности производственных процессов.



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление эффективностью»



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

ПЛАНИРУЕМ РАБОТУ

1. Подготовьте список проектов, которые стоят перед вашим подразделением на ближайшие 5 лет. Выберите наиболее масштабный и приоритетный проект.
2. Подготовьте план проекта, четко пропишите этапы плана, мероприятия, ресурсы, ответственных и результат. Используйте материалы, изученные в настоящем Навигаторе. Оцените, насколько ваши планы согласуются с планами причастных подразделений.
3. Ознакомьте участников с планом проекта и организуйте выполнение.
4. Раз в месяц возвращайтесь к плану для контроля исполнения и корректировки.

СТАВИМ ЦЕЛИ

1. Выберите любую из задач, поставленных вами подчиненным.
2. Проверьте, что задача поставлена четко, цель достижима, определен показатель эффективности и исполнитель проинформирован об этом.
3. При необходимости скорректируйте постановку задачи.
4. Используйте полученный опыт при последующей постановке задачи.

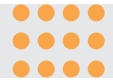
АНАЛИЗИРУЕМ ПРОЦЕССЫ

1. Составьте перечень процессов вашего подразделения.
2. Оцените процессы по частоте исполнения и количеству ошибок.
3. Выберите процессы, которые исполняются чаще всего и в которых возникают ошибки.
4. По выбранным процессам организуйте разработку/актуализацию регламента и обучение сотрудников.
5. Через месяц после выполнения работ оцените результат проделанной работы.
6. Возвращайтесь в анализ процессов подразделения минимум 1 раз в год.



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление эффективностью»



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

ОЦЕНИВАЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- 1.** Проанализируйте деятельность своих подчиненных с точки зрения эффективности: достижение результатов с минимальными затратами.
- 2.** Отметьте сотрудников с высокой эффективностью и низкой эффективностью.
- 3.** Проанализируйте деятельность эффективных сотрудников: какие причины, факторы, личные качества обеспечивают высокую эффективность? Зафиксируйте результаты анализа.
- 4.** Проанализируйте деятельность недостаточно эффективных сотрудников: какие причины, факторы, личные качества снижают эффективность? Зафиксируйте результаты анализа.
- 5.** Проанализируйте свое взаимодействие с недостаточно эффективными сотрудниками: достаточно ли информации вы даете сотрудникам об их функциях? Достаточно ли понятно формулируете цели? Зафиксируйте результаты анализа.
- 6.** Проведите встречу с эффективными сотрудниками: поблагодарите их за высокую эффективность и попросите поделиться опытом с коллегами.
- 7.** Проведите встречу с недостаточно эффективными сотрудниками: предложите способы повышения эффективности по результатам вашего анализа, попросите сотрудников поделиться своими предложениями. Запланируйте мероприятия, которые сотрудники выполнят для повышения своей эффективности
- 8.** Через полгода проведите повторный анализ эффективности сотрудников, оцените результативность проведенной работы.



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление исполнением»

ИНДИКАТОРЫ

Формирует реалистичный, конкретизированный план реализации задач с учетом их приоритетности

Четко и конкретно ставит цели и задачи исполнителям, предоставляет весь объем достоверной информации, необходимые ресурсы и поддержку

Проверяет и корректирует понимание задач сотрудниками

Оптимально распределяет задачи между подчиненными с учетом их квалификации и опыта, индивидуальных особенностей, мотивации и текущей загруженности

Делегирует задачи подчиненным, предоставляет необходимые полномочия и свободу действий в зоне ответственности

Осуществляет промежуточный и итоговый контроль работы с учетом индивидуальных особенностей сотрудников, важности и срочности задач

Своевременно вносит необходимые коррективы

Обеспечивает честное предоставление всей полноты информации от подчиненных о ходе выполнения задачи и возникающих проблемах

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление исполнением»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Видеолекция,
15 видео по 7-16 мин.**

РУКОВОДИТЕЛЬ И СОТРУДНИКИ

Курс посвящен основам управления персоналом. Вы научитесь выстраивать коммуникации с подчиненными, ставить перед ними четкие цели, а также контролировать их выполнение. Вы узнаете, как оптимально распределять задачи между подчиненными, правильно мотивировать и развивать работников, как прорабатывать ошибки и повышать эффективность персонала.



**Книга,
368 стр.**

ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ, УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

Павел Безручко

Прочитав книгу, вы узнаете о том, как правильно планировать, делегировать и контролировать работу, проводить оценку эффективности работников и давать им обратную связь. Освоение практик регулярного менеджмента поможет повысить качество системы управления исполнением и повысить устойчивость всей компании.



**Видеолекция,
17 мин.**

ЭФФЕКТИВНАЯ ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ СОТРУДНИКАМ

Любая деятельность как в стратегической, так и в тактической перспективе будет неэффективной, если на первом ее этапе не решить, что необходимо получить в финале, как это получить, что необходимо делать. Другими словами, необходима четкая и понятная всем задействованным в процессе лицам цель. Этот мини-курс учит эффективной постановке целей перед подчиненными. Вы узнаете об основных принципах постановки целей, научитесь избегать распространенных ошибок и узнаете, как эффективно корректировать и контролировать достижение поставленных целей.



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление исполнением»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Краткое изложение книги, 30 мин.

УСПЕХ ЧУЖИМИ РУКАМИ: ЭФФЕКТИВНОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Мария Урбан

В данной книге освещаются базовые вопросы системного подхода к делегированию полномочий и обязанностей. Вы узнаете из каких уровней состоит процесс делегирования, какое делегирование называют «жестким», а какое – «мягким». Вы поймете, что обычно мешает руководителю спускать задачи своим подчиненным, и что снижает эффективность самого процесса делегирования.



Книга, 236 стр.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Мария Чуркина, Наталья Жадько

Цель этой книги – увидеть вашу управленческую ситуацию. Управление – это результат, единственная ценность которого – сделать процесс быстрее, короче и дешевле. Это имеет значение и для результата, и для руководителя – проводника управленческих идей. Эта книга про то, как опираться на собственные силы и быть сильным, а управление сделать быстрым. Читайте о том, как наращивать самую главную ценность – скорость.



Видеолекция, 15 мин.

ЭФФЕКТИВНОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Если большинство вашего времени занимают рутинные задачи и процессы, все дела будут стоять на месте. Этот мини-курс расскажет о проблемах, которые возникают при выстраивании процесса делегирования. Какие задачи можно делегировать, а какие – нет? Как подобрать сотрудника под конкретную задачу? Ответ на эти вопросы вы найдете в курсе. Также Вы научитесь основным принципам контроля выполнения задач и сможете найти наконец время для решения стратегических задач.



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление исполнением»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Видеолекция,
17 мин.**

КАК КОНТРОЛИРОВАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ

В данном курсе вы познакомитесь с основными формами контроля текущей работы сотрудников, научитесь выбирать те из них, которые подходят для конкретного типа личности работников вашей команды. Вы узнаете все тонкости основных этапов контроля. Сможете отслеживать эффективность не только сотрудников в вашем офисе, но и тех, кто работает дистанционно.



**Электронный курс,
2 ч 30 мин.**

КАК ДЕЛЕГИРОВАТЬ ЗАДАЧИ

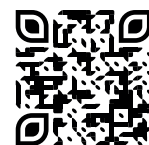
Из данного курса вы узнаете, как делегировать подчиненным сложные задачи, как адекватно оценить загруженность сотрудников, и как избежать типичных ошибок при распределении задач. Вы познакомитесь с техникой "Матрица Эйзенхауэра" и методологией "Getting Things Done", которые помогут вам расставить приоритеты в проектах вашего подразделения.



**Видеолекция,
13 видео по 6-12 мин.**

СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ

Если менеджер – это человек, который добивается целей чужими руками, то принципиально важно, чтобы эти руки работали эффективно. Данный курс посвящен вопросам управления и повышения эффективности работы сотрудников современных компаний. Вы узнаете, что должен делать руководитель, чтобы его отдельные работники и целые команды давали нужные результаты. Курс насыщен практическими примерами, упражнениями и коуч-практиками, способными прокачать вашу компетенцию «управление исполнением».



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление исполнением»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Электронный курс, 30 мин.

СТАВИМ ЗАДАЧИ ПОДЧИНЕННЫМ ПРАВИЛЬНО

Курс-тренажер поможет Вам повысить навык постановки задач подчиненным. Вы познакомитесь с основными этапами правильной постановки задачи, основными ошибками, с которыми совершают руководители. Вы научитесь доносить до сотрудников цели их работы, формулировать задачи в соответствии с моделью SMART, корректно получать обратную связь и контролировать ход работы сотрудников.



Видеолекция, 25 мин.

КАК ПЛАНИРОВАТЬ РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС

Данный курс посвящен вопросам планирования: стратегического, тактического и оперативного. Доступным языком объясняются базовые принципы и алгоритмы планирования, основы целеполагания и декомпозиции целей до уровня оперативных задач. Вы поймете, как составить программу действий и распределять полномочия между сотрудниками.



Книга, 418 стр.

AGILE: ОЦЕНКА И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ

Майк Кон

Какие функции, какими ресурсами и за какое время можно реализовать в рамках того или иного проекта? Agile-подход позволяет успешно дать ответ на этот вопрос. Процесс планирования любого проекта – достаточно сложная область, без которой невозможно реализовать проект и получить качественный продукт на выходе. В книге представлены основные инструменты Agile-подхода, необходимые для планирования, оценки и управления проектами любого масштаба. Вы познакомитесь с конкретными примерами, методами и рекомендациями для реализации проектов в вашей компании.



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление исполнением»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Книга,
210 стр.**

**ДОБРОЕ СЛОВО И РЕВОЛЬВЕР
МЕНЕДЖЕРА**

Константин Мухортин

Менеджерам по долгу службы полагается быть едиными в двух лицах. Одна ипостась призвана мотивировать, воодушевлять и подбадривать своих сотрудников, другая — контролировать их работу, следить за выполнением правил и регламентов и держать подчиненных в ежовых рукавицах, чтобы достичь поставленных целей. Осуществить все это, не распустив и не распугав коллектив — задача не из легких. Книга бизнес-тренера, психолога и менеджера, позволит подружить внутри себя «доброе» и «строгое» руководителей и научит их умело и своевременно использовать и «кнут», и «пряник», управляя вверенным им коллективом.



**Книга,
408 стр.**

**ИСКУССТВО КОНТРОЛЯ: КАК УПРАВЛЯТЬ
ОРГАНИЗАЦИЯМИ И БИЗНЕС-
ПРОЦЕССАМИ СО ЗНАНИЕМ ДЕЛА**

Олег Крышкин

Цикл любого бизнес-процесса состоит из 4 основных этапов — планирование, выполнение, контроль и внесение изменений. Звучит просто, но попробуйте реализовать этот цикл на реальном предприятии, попробуйте выстроить адекватную систему контроля, способствующую поддержанию управления компании и людьми! Олег Крышкин предлагает уникальную методику эффективного управления бизнес-процессами с помощью контроля. Вы научитесь контролировать бизнес-процессы, опираясь на эффективное планирование, узнаете содержание и структуру контрольных процедур и сможете создавать их самостоятельно.



**Программа Корпоративного университета РЖД,
очно (онлайн), 3 дня**

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В ЕЖЕДНЕВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Программа направлена на освоение инструментов управления проектами в соответствии с методологией управления проектами и позволяет руководителям эффективно сочетать проектную работу с ежедневной деятельностью.



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление исполнением»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Электронный курс Корпоративного университета РЖД, 16 ак. часов

СИСТЕМА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ В КОМПАНИИ

Курс направлен на развитие навыков руководства людьми: понимание уровня профессиональной зрелости подчиненных, расширение репертуара используемых стилей руководства, овладение инструментами направляющего и мотивирующего поведения. После окончания курса руководитель сможет применять технологии диагностики профессиональной зрелости подчиненных для выполнения конкретной задачи.



Программа Корпоративного университета РЖД, очно (онлайн), 2 дня

УПРАВЛЕНИЕ ЗАДАЧАМИ

Основное внимание в программе уделяется изучению инструментов, алгоритмам постановки и выполнения комплексных межфункциональных задач. В программе вы найдете актуальные инструменты работы с информацией при выполнении задач, на конкретных примерах научитесь применять алгоритм работы с информацией в 7 простых шагов.



Электронный курс Корпоративного университета РЖД, 16 ак. часов

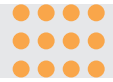
ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В КОМПАНИИ

По результатам прохождения слушатели приобретут знание принципов проектного подхода в организации деятельности компании, осознание преимущества использования проектного подхода в организации эффективной деятельности компании, понимание структуры проекта, понимание методов управления проектами.



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

компетенция «Управление исполнением»



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

ПЛАНИРУЕМ РАБОТУ И СТАВИМ ЦЕЛИ

- 1.** Подготовьте список проектов, которые стоят перед вашим подразделением. Выберите наиболее масштабный и приоритетный проект.
- 2.** Проанализируйте цель проекта по критериям принципа SMART (или любого другого подхода). Внесите необходимые изменения при необходимости.
- 3.** Проанализируйте какие задачи необходимо выполнить для достижения цели проекта. Подготовьте план реализации по каждой из задач, четко пропишите этапы плана, мероприятия, ресурсы, ответственных. Продумайте точки итогового и промежуточного контроля. Определите какие из этапов будут реализовываться последовательно, а какие параллельно (если это уместно).

ДЕЛЕГИРУЕМ ЗАДАЧИ

- 1.** Распределите задачи между подчиненными с учетом их квалификации, опыта, индивидуальных особенностей, мотивации и загруженности.
- 2.** При постановке задач подчиненным используйте технику SMART. Обращайте внимание, чтобы задача содержала итог, критерий, срок.
- 3.** После постановки задач запрашивайте обратную связь, насколько подчиненным ясна поставленная перед ними задача. Определите промежуточные точки контроля подчиненных при выполнении заданий.

ОЦЕНИВАЕМ/КОНТРОЛИРУЕМ

- 1.** В течение ближайших 2-3 недель обращайтесь внимание, получаете ли вы от подчиненных достаточно информации о том, как идет реализация задач. Бывали ли ситуации, что ваше видение о ходе выполнения задачи расходилось с реальностью, и в итоге задача выполнялась не в срок или с несоответствующим качеством? Проанализируйте причины таких ситуаций.
- 2.** На этапе контроля работы подчиненных придерживайтесь конструктивной манеры ведения диалога, предоставляйте сбалансированную обратную связь. Даже в случае серьезных недоработок со стороны подчиненного не стоит оказывать на него эмоциональное давление, поскольку это может привести к тому, что подчиненный не будет достаточно открыт. Задавайте проясняющие вопросы, уточняйте необходимые детали.

Через 3 недели подготовьте отчет о проделанной работе. Что удалось реализовать в проекте? Что планируете поменять в будущем в своих действиях?



КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ

компетенция «Стратегическое мышление»



ИНДИКАТОРЫ

Формирует глобальное видение с учетом как внутрикорпоративных факторов, так и ключевых макрофакторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность компании

Принимает точные стратегические решения на основе оценки различных сценариев развития событий, рисков и возможностей в долгосрочной перспективе

Формирует возможности для долгосрочного развития бизнеса



КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ

компетенция «Стратегическое мышление»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Видеолекция,
60 мин.**

О ДОЛГОСРОЧНОМ РАЗВИТИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Рышков Антон, начальник Департамента экономической конъюнктуры и стратегического развития ОАО «РЖД», на мастер-классе рассказывает:

- о системе стратегического планирования в транспортной отрасли и в ОАО «РЖД»;
- об изменении макроэкономической конъюнктуры и ее влиянии на Компанию;
- о целевых параметрах развития Компании на долгосрочную перспективу.



**Краткое изложение
книги, 30 мин.**

ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ. НАСТОЛЬНАЯ КНИГА СТРАТЕГА И НОВАТОРА

Ив Пинье, Александр Остервальдер

Современная ситуация в мировой экономике постоянно требует новых подходов к построению бизнеса, и эта книга о создании бизнес-моделей вполне может претендовать на роль пособия по выживанию в новой деловой среде.



**Видеолекция,
15 лекций по 10-20 мин.**

КАК СТАВИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Курс посвящен разработке стратегий. Говорим мы о стратегическом управлении крупной международной компанией или об индивидуальной стратегии развития работника, критерием эффективности в обоих случаях будет результативность деятельности. Как сделать так, чтобы даже первые этапы решения сложной задачи благоприятно влияли на конечный результат в отдаленном будущем? Как достичь успеха и сохранить высокую результативность даже в стрессовых, турбулентных условиях? Благодаря полученным знаниям вы сможете увидеть новые возможности в трудные времена и провести свою компанию через кризисный «шторм» к успеху.



КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ

компетенция «Стратегическое мышление»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Книга,
288 стр.**

СТРАТЕГИЯ

(Гид HBR) Коллектив авторов

10 лучших статей от ведущих авторов о важнейших аспектах стратегического мышления, планирования и реализации стратегий:

- что такое стратегия,
- формирование видения компании,
- конкурентные стратегии,
- принятие стратегических решений.



**Книга,
174 стр.**

**НИКОГДА НЕ СДАВАЙСЯ:
АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ
РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ**

Дарья Сунцова

12 российских предпринимателей рассказывают о том, как преодолевали кризис: из первых рук вы узнаете о трудностях, с которыми им пришлось столкнуться, инструментах и стратегиях, которые позволили выстоять и стать сильнее.



**Книга,
184 стр.**

**СТРАТЕГИЯ ПОПУТНОГО ВЕТРА: КАК ОБНАРУЖИТЬ ИЛИ СОЗДАТЬ АСИММЕТРИИ,
СПОСОБНЫЕ ПРИДАТЬ БИЗНЕСУ УСКОРЕНИЕ**

Андрей Шолохов

Успешный топ-менеджер Андрей Шолохов описывает стратегию в своей книге как определенную игру, которая развивается по своим правилам. Зная правила игры, компания может добиться выдающихся результатов. Главное – видеть асимметрии и пользоваться ими для осуществления рывка. Асимметрия в бизнесе – изменения в поведении поставщиков и клиентов, в законодательстве и правилах рынка и т.д. Читайте о том, как компании можно воспользоваться несимметричностью окружающей бизнес-среды, «попутным ветром», получая от своих действий значительно больший результат, чем в случае обычного инерционного развития событий.



КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ

компетенция «Стратегическое мышление»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Книга,
472 стр.**

ВОСХОЖДЕНИЕ ПО СПИРАЛИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА РЕФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Марк Розин

Марк Розин, известный бизнес-консультант, управляющий партнер российской компании «ЭКОПСИ Консалтинг», предлагает удобную и практичную модель развития организаций, основанную на теории спиральной динамики. В книге детально описано преобразование организации через конкретные кейсы, собраны примеры преодоления кризисов российскими компаниями.



**Книга,
206 стр.**

СТРАТЕГИЯ КАК ОБУЧЕНИЕ: НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ И БОРЬБЫ ЗА КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Вилли Питерсен

Автор предлагает свой практический метод трансформации стратегии компании, который позволяет иначе посмотреть на рынок, конкурентные преимущества. Метод предполагает постоянное обучение, корректировку стратегических планов в непрерывно меняющемся мире.



**Книга,
394 стр.**

2030: КАК СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ ВЛИЯЮТ ДРУГ НА ДРУГА И НА НАШЕ БУДУЩЕЕ

Мауро Гильен

Мауро Гильен, признанный эксперт в области тенденций мирового рынка, считает, что единственный способ понять глобальные преобразования — это мыслить нестандартно. Некоторые выводы автора довольно неожиданны, однако, опираясь на понимание этих трендов, можно разрабатывать действительно смелые и нестандартные стратегии, которые могут потенциально сделать компанию лидером нового, еще совсем недавно не существующего огромного рынка.



КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ

компетенция «Стратегическое мышление»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Краткое изложение книги, 30 мин.

ОПЕРЕЖАЮЩЕЕ МЫШЛЕНИЕ.
КАК УВИДЕТЬ НОВЫЙ ТРЕНД РАНЬШЕ
ДРУГИХ

Джоэл Баркер

Автор представляет процесс развития бизнеса, как постоянную смену парадигм. Каждая новая парадигма имеет мощный потенциал потому, что решает проблемы бизнеса совершенно новым способом, будучи пионером парадигмы, можно уверенно оставить позади конкурентов. Автор книги дает практические советы, как заранее увидеть важный тренд и воспользоваться этим для смены парадигмы.



Электронный курс Корпоративного университета РЖД, 16 ак. часов

«ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ»

В ходе программы вы узнаете о стратегическом планировании, ознакомитесь с его методами и инструментами, а также методиками распределения стратегических ресурсов.



Программа Корпоративного университета РЖД, 1-2 дня

«МАРШРУТЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ БИЗНЕС-РЕАЛЬНОСТИ: НАВИГАЦИЯ
И ИНСТРУМЕНТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ»

Данная программа подходит для вас, если вы понимаете, что без развития личного потенциала невозможно увеличить эффективность своего подразделения. В ходе программы вы изучите практический инструментарий, направленный на анализ и совершенствование работы своего предприятия. Программа позволяет посмотреть на внутреннюю «рутину» по-новому. В фокусе внимания окажутся производственная, эксплуатационная, сбытовая и маркетинговая деятельность, а также работа с клиентами.



КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ

компетенция «Стратегическое мышление»



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

ПРОВОДИМ АНАЛИЗ

- 1.** Проведите обзор политических, экономических, технологических и других трендов в вашей области деятельности, оцените возможные проблемы и ограничения развития, с которыми может столкнуться компания в долгосрочной перспективе: используйте бизнес-литературу, аналитические обзоры, статьи, блоги и т.д.
- 2.** Попросите ваших коллег поучаствовать в совместной стратегической сессии, поделитесь своим обзором трендов, соберите мнения коллег.
- 3.** Попробуйте самостоятельно или совместно с коллегами определить возможности, которые могут открыть проанализированные вами тренды, а также возможные риски.

Выполняя эти действия, записывайте все заинтересовавшие вас тренды, возможности и риски.

ВЫРАБАТЫВАЕМ РЕШЕНИЕ

- 1.** На основе изученных трендов выработайте стратегические решения, которые позволят использовать открывающиеся возможности для долгосрочного развития вашего подразделения с учетом возможных рисков.
- 2.** Разработайте несколько сценариев возможных последствий принятия стратегических решений (например: позитивный, негативный, базовый), проработайте возможные корректирующие действия в каждом сценарии, которые позволят максимизировать положительные эффекты и минимизировать потери.
- 3.** Обсудите со своими коллегами выработанные сценарии, внесите в них корректировки при необходимости.

РЕАЛИЗУЕМ СТРАТЕГИЮ

- 1.** При принятии важных решений учитывайте выработанные сценарии.
- 2.** Наблюдайте за развитием последствий принятых вами решений, фиксируйте возможности или риски, которые вы не учли в сценариях, при необходимости скорректируйте сценарии, добавив ранее неучтенную информацию.
- 3.** Дайте себе обратную связь: что вы не смогли учесть и почему, какой информации вам не хватило при анализе трендов. Что у вас удалось хорошо, а что вы будете делать в другой раз совсем иначе.



КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ

компетенция «Системное мышление»



ИНДИКАТОРЫ

Анализирует ситуацию, учитывает широкий круг факторов и данных из разных сфер работы компании, выявляет системные причины, лежащие в основе проблем. Формирует системное целостное видение

Формирует проработанную систему мер по устранению выявленных проблем на среднесрочную перспективу (от 1 года до 5 лет)

Принимает взвешенные решения на среднесрочную перспективу на основе оценки рисков и возможностей различных вариантов

Оценивает экономическую целесообразность принимаемых решений, финансовые затраты и их экономический эффект, использует возможности для развития бизнеса



КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ

компетенция «Системное мышление»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



Краткое изложение книги, 30 мин.

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ
ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ: ПРАКТИКА
РЕШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОБЛЕМ

Деннис Шервуд

Каждый бизнес – это система, и все, что в нем происходит, имеет причины и следствия. Ни одну из проблем нельзя рассматривать изолированно. Автор объясняет, как применить принципы системного мышления к бизнесу, как анализировать процессы и взаимодействие различных факторов с помощью составления причинно-следственных диаграмм.



Электронный курс, 40 мин.

КАК ПРИМЕНЯТЬ СИСТЕМНОЕ
МЫШЛЕНИЕ

В курсе рассматриваются понятие систем, типы связей элементов, инструменты системного мышления. На примерах вы научитесь строить системные модели и определять системные архетипы. Этот курс поможет вам посмотреть на знакомые проблемы с новой стороны и найти для них более эффективные решения.



Краткое изложение книги, 30 мин.

ТРАБЛШУТИНГ: КАК РЕШАТЬ НЕРЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ, ПОСМОТРЕВ НА ПРОБЛЕМУ
С ДРУГОЙ СТОРОНЫ

Сергей Фаер

Идеальное решение — это всего лишь сочетание креативности и верного прогнозирования. Практически любая сложная задача содержит противоречие. Если его увидеть и сформулировать, то будет ясно направление, в котором нужно двигаться. Автор предлагает метод решения проблем, который помогает взглянуть на проблему с неожиданного ракурса и найти простое и эффективное решение.



КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ

компетенция «Системное мышление»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Книга,
341 стр.**

ВИДЕТЬ ЛЕС ЗА ДЕРЕВЬЯМИ: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Деннис Шервуд

Суть системного мышления заключается в том, что со сложными проблемами лучше всего бороться, опираясь на целостное видение. Только такой широкий взгляд помогает избежать опасностей замкнутого мышления и принимать более эффективные, здравые и мудрые решения. Более эффективные, потому что они возникают в результате рассмотрения проблемы в комплексе, во всей ее сложности. Эта книга убедит вас в том, что барьер сложности преодолим, и вселит в вас уверенность.



**Книга,
192 стр.**

МЕТОД MCKINSEY: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНИК ВЕДУЩИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНСУЛЬТАНТОВ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЛИЧНЫХ И ДЕЛОВЫХ ЗАДАЧ

Итан Расиел

В книге представлен опыт ведущей консалтинговой фирмы. В ней описаны методы решения проблем клиентов с помощью структурирования и анализа фактов. Представьте, что вы и есть клиент, тогда применение на практике описанных в книге методов окажется для вас гораздо более легкой задачей. Вы научитесь собирать и структурировать факты, проверять гипотезы.



**Книга,
286 стр.**

ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ В ДЕЙСТВИИ: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ

Эли Шрагенхайм

Опираясь на принципы теории ограничений, автор разбирает успехи и неудачи фантастически непохожих друг на друга компаний, давая читателю понять, что методология теории ограничений универсальна и знакомство с ней может быть полезно не только опытным практикующим руководителям, но и каждому интересующемуся аспектами практического управления самыми разнообразными организациями.



КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ

компетенция «Системное мышление»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Книга,
204 стр.**

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА, СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД И КРИ: ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Елена Ветлужских

Идея книги в том, что для организации крайне важны системный подход, а также комплексность и сбалансированность отдельных методов и технологий, которые должны быть интегрированы в единую систему управления и соответствовать бизнес-стратегии и ценностям компании. Автор описывает важные принципы и подходы, последовательные шаги: от определения целей и стратегии (построения стратегической карты предприятия) до разработки эффективной системы мотивации и оплаты труда, направленной на достижение целей компании и создание в ней сильной корпоративной культуры, позволяющей удерживать ценных специалистов.



**Книга,
94 стр.**

Я РМ. ПРОДЖЕКТ-МЕНЕДЖЕР: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД И ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

Сергей Филимонов

В этой книге мы рассмотрим, как работает логика изменений, когда она применяется как инструмент влияния на уже существующую и функционирующую систему или ее часть. Здесь будут сформулированы основные рекомендации в области проектного менеджмента, многократно проверенные автором на практике при работе с проектами и компаниями различного типа. Они помогут проектному менеджеру избежать распространенных ошибок, поскольку он обычно сосредоточен на запуске проекта любой ценой, без учета ограничений и возможностей среды.



**Книга,
416 стр.**

ЦЕЛЬ. ПРОЦЕСС НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Джефф Кокс, Элияху Голдратт

Увлекательный бизнес-роман, который в легкой и доступной форме показывает, каких результатов можно достичь, применяя на практике теорию ограничения систем Э. Голдрата.



КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ

компетенция «Системное мышление»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Книга,
366 стр.**

ТЕМНЫЕ ДАННЫЕ: ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО ПРИНЯТИЮ ПРАВИЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ В МИРЕ НЕДОСТАЮЩИХ ДАННЫХ

Дэвид Хэнд

Эта книга - не об информации, хранящейся в компьютере, ящиках рабочего стола или аудио-, видеозаписях вашего смартфона. Эта книга о данных, которых у вас нет. Автор показывает, что отсутствующие данные важны не менее тех, которыми мы располагаем. Цель этой книги — исследовать, как и почему возникают темные данные. Вы рассмотрите различные виды темных данных, проследите, что приводит к их появлению, и выясните, как не допустить этого.



**Книга,
376 стр.**

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ И БИЗНЕС-МОДЕЛИ: ПОЛНОЕ РУКОВОДСТВО

Пол Хейг

Очень важно иметь представление о различных моделях. У каждой из них есть свои достоинства. Успешные бизнес-модели характеризуются простотой. Стоит познакомиться с такой моделью, и она становится предельно ясной. Эта книга – обзор 50-ти популярных маркетинговых и бизнес-моделей, которые позволяют структурировать подход к поиску решения бизнес-проблемы.



**Книга,
443 стр.**

ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ ГОЛДРАТТА: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К НЕПРЕРЫВНОМУ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

Уильям Детмер

Эта книга — своеобразное «руководство по диагностике и преодолению конфликтов». Отправной точкой для понимания теории ограничений служит правильное выявление конфликта, лежащего в основе всех несоответствий. Именно по этому признаку автор предлагает диагностировать производство на предмет ограничений, определять, как эксплуатировать ограничения наилучшим образом, как синхронизировать операции и в конечном счете повышать прибыльность своего предприятия. Книга обязательна к прочтению для руководителей всех уровней, которые хотят существенно увеличить эффективность бизнеса с помощью прорывных решений.



КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ

компетенция «Системное мышление»



ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ



**Книга,
206 стр.**

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ
(HBR) Коллектив авторов

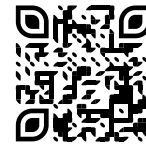
10 лучших статей ведущих экспертов об управлении рисками. Прочитав этот сборник, вы узнаете о категориях рисков и внедрении процессов по управлению ими, научитесь использовать неопределенность для прорывных инноваций и сможете избежать распространенных ошибок прогнозирования, чтобы получить конкурентное преимущество.



**Видеолекция,
45 мин.**

**MINDMAPS – КАК ДУМАТЬ
ЭФФЕКТИВНЕЕ**

Карта мыслей (или майнд-карта) – это инструмент для систематизации информации, и не только. Он схож с естественной физиологией мозга и процессом мышления. С помощью майнд-карты можно увидеть общую картину предстоящей работы и организовать ее в группы или, наоборот, разбить на небольшие этапы.



**Программа Корпоративного
университета РЖД, 2 дня**

**«СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

Эта программа формирует представление о сути системного мышления и его значении в современном, быстро меняющемся мире.

В ходе прохождения программы вы познакомитесь с ключевыми свойствами сложных систем, понимание которых позволит применять эти свойства по отношению к собственным сложным задачам.

Пройдя программу, вы освоите различные техники, позволяющие развивать составляющие системного мышления: умение достраивать картину мира в условиях дефицита информации, умение различать взаимосвязи, вариативность мышления, умение прогнозировать поведение систем и многое другое. Программа позволяет изучить техники и методы для системного подхода к анализу производственных задач.



**Электронный курс
Корпоративного
университета РЖД,
16 ак. часов**

**«СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД
В АНАЛИЗЕ ПРОБЛЕМ
И ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ»**

Знания позволят проводить анализ проблем и принимать решения таким образом, чтобы они приносили максимальную пользу компании в целом и соответствовали стратегии компании.



КОМПЛЕКСНОЕ МЫШЛЕНИЕ

компетенция «Системное мышление»



РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

АНАЛИЗИРУЕМ ПРОБЛЕМУ

1. Проанализируйте работу своего подразделения. Выявите проблему, с которой вы или ваши коллеги регулярно сталкиваетесь.
2. Проанализируйте проблему. Используйте инструменты, изученные в настоящем Навигаторе. Выявите корневую причину, факторы внутренней и внешней среды и т.д.
3. Обсудите результаты анализа с подчиненными и причастными лицами.
4. Запланируйте мероприятия для устранения анализируемой проблемы, определите ответственных, сроки. Возвращайтесь к плану раз в 2 недели для проверки реализации мероприятий.
5. Выберите 2-3 инструмента анализа проблем, наиболее удобные и подходящие для вас. Используйте эти инструменты для анализа проблем в регулярной деятельности.

ФОРМИРУЕМ СИСТЕМНОЕ ВИДЕНИЕ

1. Проанализируйте деятельность вашего подразделения: цели, достижение результатов, взаимодействие с другими подразделениями. Используйте инструменты, изученные в настоящем Навигаторе.
2. В открытых источниках изучите информацию о компаниях, подразделениях, имеющих схожие цели и функции. Зафиксируйте понравившиеся решения или, наоборот, неудачный опыт.
3. Обсудите результаты анализа с подчиненными и коллегами-руководителями, дополните результаты анализа.
4. Выберите 2-3 инструмента анализа ситуации, наиболее удобные и подходящие для вас. Используйте эти инструменты для анализа регулярной деятельности для выявления возможностей развития.

ОЦЕНИВАЕМ РИСКИ

1. Выберите одну из задач, которую вам предстоит решить в ближайшем будущем.
2. Подготовьте список всех видов рисков, которые влияют на реализацию этой задачи. Используйте инструменты, изученные в настоящем Навигаторе.
3. Запланируйте мероприятия для предотвращения или устранения рисков, определите ответственных, сроки. Возвращайтесь к плану раз в 2 недели для проверки реализации мероприятий.
4. Выберите 2-3 инструмента анализа рисков, наиболее удобные и подходящие для вас. Используйте эти инструменты для анализа рисков в регулярной деятельности.



ССЫЛКА НА ОПРОС



Поделитесь, пожалуйста, вашим мнением о данном Навигаторе:



