

УДК 658.3  
ББК 65.291.212.1  
И20

Редактор М. Савина

**Иванова С.**

**И20** Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Светлана Иванова, Дмитрий Болдогов, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий. — 5-е изд. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. — 279 с.

ISBN 978-5-9614-4582-4

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

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

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

УДК 658.3  
ББК 65.291.212.1

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

ISBN 978-5-9614-4582-4

© Иванова С.В., 2008  
© ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014

# СОДЕРЖАНИЕ

---

<b>Предисловие .....</b>	<b>7</b>
<b>Введение.....</b>	<b>9</b>
<b>Коучинг, наставничество или управленческое влияние?.....</b>	<b>13</b>
Психологический тип.....	14
<b>Лидерские компетенции и их определение. Модель успеха в конкретной организации .....</b>	<b>21</b>
Универсальная модель лидерских компетенций и ее определение .....	25
Что можно корректировать и выработать? .....	32
Специфика корпоративной культуры и бизнеса .....	35
<b>Технологии оценки лидерских компетенций .....</b>	<b>45</b>
Алгоритм интервью, технология и этапы управленческого анализа и эксперимента.....	45
Истинная мотивация к карьерному росту или жажда заменителей?	
Как отличить одно от другого? .....	63
<b>Практические методы развития людей и проверка их готовности к следующему шагу.....</b>	<b>65</b>
Проекты .....	66

Вовлечение в бизнес-планирование или принятие решений .....	73
Участие в совещаниях более высокого уровня .....	74
Вовлечение в наставничество, коучинг .....	75
Опережающие тренинги.....	77
Стажировка .....	79
Замещение .....	84
Промежуточные ступени роста .....	86
Лидерство на совещаниях и во время мозговых штурмов .....	86
Снижение уровня контроля .....	87
Положение «вне зоны комфорта» .....	87
<b>Модель коучинга «ПРАВДА» и примеры ее эффективного применения .....</b>	<b>91</b>
Пример модели «ПРАВДА» на практике .....	93
Подводные камни каждого из этапов и что с ними делать.....	96
Модель «ПРАВДА»: варианты ответов .....	102
<b>Развивающий процессный контроль и двойные визиты.....</b>	<b>119</b>
Подводные камни двойных визитов .....	120
Как анализировать и давать обратную связь.....	123
Как поддерживать сотрудника в дальнейшем .....	127
Уровень обобщения .....	128
<b>«Обзор 360 градусов» как метод развития .....</b>	<b>131</b>
Основная цель.....	132
Основные правила:	
Как составлять и проводить опрос.....	133
Какие решения могут приниматься на основе полученных результатов?	
Что анализировать и на что обращать внимание? .....	139

Кейсы из практики использования опросника .....	144
<b>Виды управленческого влияния .....</b>	<b>151</b>
Метафорическое влияние .....	151
Рефрейминг.....	172
Эксперимент как метод управленческого влияния .....	182
Психодрама .....	184
<b>Критическая обратная связь по модели «ПРОСТОР» .....</b>	<b>187</b>
<b>Наставничество и обучение .....</b>	<b>193</b>
Место обучения и наставничества.....	193
Универсальная модель обучения.....	196
Методы «Делай, как я» — обучение действием .....	196
Цикл Колба .....	197
Дидактический метод.....	199
Объяснительно-иллюстративный метод .....	200
Эвристический метод.....	200
Выбор провайдеров обучения для своих сотрудников .....	202
<b>Создание учебного центра компании .....</b>	<b>205</b>
Чему учить? .....	207
Состав сотрудников УЦ.....	209
Поиск .....	212
Адаптация .....	213
Мотивация.....	214
<b>Дистанционный менеджмент. Развитие персонала .....</b>	<b>217</b>
Как правильно выбрать? .....	217

<b>Внутренний PR, направленный на формирование культуры развития .....</b>	<b>229</b>
Формирование корпоративной культуры и идеологии развития и максимальная реализация потенциала .....	230
Система коммуникаций и получения обратной связи при продвижении и перемещении сотрудников....	240
Инструменты создания позитивной мотивации: как делиться знаниями, быть наставником, обмениваться опытом .....	244
<b>Приложения .....</b>	<b>249</b>
Тип референции .....	249
Процедуры — возможности.....	252
Кейс «Виртуальный отдел» .....	257
<b>Дополнительные материалы .....</b>	<b>263</b>
Алгоритм анализа «Хочет — может» .....	263
Алгоритм версионного анализа поведения сотрудников «Весы» .....	266
Модель 5В внедрения изменений.....	267
Четыре Я человека.....	274
<b>Об авторах .....</b>	<b>277</b>