Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

СОФТ СКИЛЛЗ
сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 58.03.01 – Востоковедение и африканистика

Благовещенск, 2024

Печатается по решению
редакционно-издательского совета
инженерно-физического факультета
Амурского государственного
университета

Составитель: Л.З. Гостева

Софт скиллз: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 58.03.01-Востоковедение и африканистика \ сост. Л. З. Гостева; Амур. гос. ун-т, Фак. соц. наук – Благовещенск: АмГУ, 2024. - 35 с.

Рассмотрен на заседании кафедры Социальной работы 01.09.2024, протокол № 1.

© Амурский государственный университет, 2024

© Кафедра социальной работы, 2024

© Л.З. Гостева, составление

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4
Краткое содержание теоретического материала 5
Методические рекомендации к практическим занятиям 26
Методические указания для самостоятельной работы 34

ВВЕДЕНИЕ

Цели освоения дисциплины – Формирование/совершенствование навыков обучающихся в области развития интеллектуальных, социальных и лидерских компетенций, а также повышение уровня мотивации и самоорганизации в процессе личностного развития.

Задачи дисциплины:

1. Показать возможности раскрытия и развития личностного потенциала.
2. Усовершенствовать навыки самоорганизации и саморегуляции.
3. Изучить приёмы и упражнения, направленные на формирование и развитие навыков гибких технологий.
4. Развить/совершенствовать навыки командной работы и гибкого мышления в команде.
5. Научить навыкам управления конфликтами в организации, способам их своевременной диагностики.
6. Расширить кругозор и развить навыки ежедневной работы по улучшению себя и управления собой в состоянии острого и хронического стресса.
7. Освоить техники профилактики и минимизации синдрома эмоционального выгорания.
8. Научить брать ответственность за результат и принимать решения.

В процессе освоения данной дисциплины бакалавр формирует следующие дополнительные профессиональные компетенции и индикаторы их достижения (ДПК-1, ДПК-2):

Категория (группа) универсальных компетенций	*Код и наименование универсальной компетенции*	*Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции*
Разработка и реализация проектов	ДПК-1 Способность решать личностные задачи в процессе реализации индивидуальной образовательной траектории	ИД1$_{ДПК-1}$ *Знать* стратегии достижения личностных целей в процессе реализации индивидуальной образовательной траектории. ИД2$_{ДПК-1}$ *Уметь* оценивать свои потребности, возможности, способности, перспективы, интересы, усилия в решении личностных задач с целью формирования индивидуальной образовательной траектории. ИД3$_{ДПК-1}$ *Владеть* методами решения личностных задач в процессе реализации индивидуальной образовательной траектории.
	ДПК-2 Способность к самостоятельной постановке целей к профессиональному саморазвитию в процессе реализации индивидуальной образовательной траектории	ИД1$_{ДПК-2}$ *Знать* свои потребности и мотивы в профессиональном саморазвитии. ИД2$_{ДПК-2}$ *Уметь* самостоятельно ставить перед собой личностные цели в процессе получения новых знаний, планировать результат, понимать свой стиль обучения, свои сильные и слабые стороны, личностные интересы в реализации индивидуальной траектории. ИД3$_{ДПК-2}$ *Владеть:* навыками постановки образовательной цели, самоанализа, самоконтроля, рефлексии, выбора пути (вариантов) реализации поставленной цели, решения личностных задач в процессе реализации индивидуальной образовательной траектории.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

ЛЕКЦИЯ 1
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ПОНЯТИЯ «СОФТ СКИЛЛС» КАК ФЕНОМЕНА

Исследователи отмечают, что буквально 100 лет тому назад скорость изменения мира в сотни раз была ниже скорости изменения мира сейчас. В настоящий момент мир ускоряется, он хаотичен, турбулентен и эта тенденция не планирует останавливаться. Мы все с вами попали в некое новое будущее, будущее в котором мы не привыкли жить. Человечество никогда не жило в таком хаотично изменяющемся мире, и отдельный индивид точно также впервые попал в такой мир, к которому он не привык.

В новом контексте существования есть определенные противоречия, ведь сотни тысяч лет человеческий мозг эволюционировал, развивался в достаточно инертной среде, где изменения были весьма и весьма медленными, и редкими. Наш мозг взаимодействовал именно с таким предсказуемым и плоским миром. Но сейчас новая ситуация, новые реалии и человеческий мозг и вся жизнедеятельность человека попадает в некоторое противоречие.

Джек Уолш – известный гуру менеджмента general electric в свое время сказал фразу – «Если скорость изменений вовне превосходит скорость изменений организации внутри, то дни организации сочтены». Эта фраза очень точная и она подходит не только в отношении организации, команды организации, но и вполне уместна в приложении к отдельно взятому человеку.

Если скорость изменений внешнего мира превосходит скорость мышления, то человек в этой новой среде не может быть эффективен. Это и есть то противоречие, в которое попадает современный человек.

Всемирный экономический форум определил, что в современном мире, чтобы быть эффективным и успешным, недостаточно одних лишь глубоких знаний и опыта, нужно еще «нечто».

Под «нечто» подразумеваются особые навыки, которые сегодня называют «мягкими навыками», или «гибкими навыками», или soft skills, включающие надпрофессиональные навыки и личностные качества.

Сегодня работодатели хотят видеть в специалистах способность самостоятельно принимать решения, нести ответственность за результаты и последствия своих действий, работать слаженно в команде. И именно soft skills контекстно отражает данный социальный заказ работодателей.

Многие знают, что, когда ставятся цели - они должны быть чёткие и конкретные. С развитием компетенций - история аналогичная. Чтобы максимально ускорить своё развитие, важно не только осознавать, какую компетенцию выбрать и что предпринять для её «апгрейда», а еще, из какой области развития эта компетенция.

Существует универсальная модель, которая содержит компетенции, относящиеся к трем зонам развития.

1. Блок личностных качеств

Здесь можно говорить о восприятии картины мира, ценностях, установках, воспитании, характере и темпераменте и т.д.

Частично, эти качества формируются в среде, нецеленаправленно, а некоторые и вовсе с нами с самого рождения. Хотя, конечно, если задаться целью, мы можем корректировать и совершенствовать некоторые из них. Существует множество способов развивать и улучшать личностные качества. В целом можно сказать, что они воспитываются в себе, контролируются и корректируются самостоятельно.

Эти качества — фундамент нашего развития. В процессе всей жизни мы надстраиваем этажи над ними — учимся новому, становимся опытнее и умнее.

2. Второй блок — это Hard skills

Каждый лидер должен владеть «тяжёлыми» навыками в своей сфере. Иначе как он

сможет общаться с командой специалистов на одном языке? Hard - это совсем не универсальный блок. В каждой сфере работы он включает в себя совершенно разные комплектующие: специфику работы, знания и навыки, которыми должен обладать абсолютно каждый руководитель/специалист. И, как бы этот сотрудник не смотрел на ситуацию «своим вИдением» - hard skills - это блок, который практически не меняется.

К примеру: если в работе с Клиентом применяется конкретная переговорная техника отработки возражения — то данная техника едина для всех сотрудников, кто ее использует, и добавления «от себя» будут минимальны.

3. Третий блок — Soft skills, «мягкие» навыки.

Их ещё называют надпрофессиональными, потому что они отвечают за эффективное участие в рабочем процессе и высокую производительность, не связаны с конкретной сферой и нужны всем, кто стремится к успеху.

Soft skills помогают эффективно работать с другими людьми, ладить с коллегами и руководством, организовывать собственное рабочее время и решать нетривиальные задачи. Эти навыки полезны в любых сферах деятельности.

У идеального лидера треугольник равнобедренный, то есть все указанные в нем качества и внутренняя часть развиты гармонично.

Согласитесь, что развиваться важно равномерно и всесторонне, для того, чтобы создавать сильную, успешную личность у которой не будет серьезных пробелов в каких-либо зонах.

Итак, если с Хард скиллс более чем понятно, они приобретаются в процессе обучения и дают возможность выполнять конкретную работу: программировать, писать, готовить, организовывать, изготавливать или ремонтировать. Их можно освоить, пройдя курсы или практику, и можно легко тренировать, повторяя конкретные действия и тем самым оттачивая своё мастерство, производительность и эффективность на рабочем месте.

Про софт скиллс на так все однозначно. В последние годы о них говорят много, но почти всегда - расплывчато.

При этом важно, что hard skills практически не подвержен обратному развитию, а вот с soft skills в специфических условиях могут деградировать. Это то же самое, как если бы человек попал на необитаемый остров и долгое время не был в контакте с другими людьми, и ему пришлось бы заново учиться разговаривать и формировать свой словарный запас.

Впервые о разных типах навыков заговорили в 1920-м году, когда американский психолог Эдвард Ли Торндайк, который среди других видов интеллекта выделил социальный для обозначения способности добиваться успехов в межличностном общении и вести себя мудро с учетом контекста ситуации.

Дэвид Векслер в 1939 году взял эту концепцию за основу и предположил, что настроение, чувства и отношения, связанные с интеллектом, сами по себе могут быть важными компонентами успеха в жизни.

В 1950-х годах Абрахам Маслоу создал свою знаменитую пирамиду потребностей, где, чтобы добраться до развития эмоциональной силы, нужно сначала закрыть потребности на уровне ниже.

В 1983 году Говард Гарднер опубликовал свою книгу «Структуры разума: теория множественного интеллекта», где выделил восемь различных видов интеллекта; лингвистический, логико-математический, музыкальный, пространственный, телесно-кинестетический, межличностный, внутриличностный и натуралистический. Так стало ясно, что люди отличаются, когда речь идет об обучении, развитии и решении проблем. А значит, и уровень развития социальных навыков у них может быть разным.

Сам термин «софт скиллс» появился в конце 1960-х годов благодаря армии США. Там под ними понимали любые навыки, которые не требуют использования техники. В процессе исследований военные выяснили, что многие социальные навыки, необходимые для руководства группами, мотивации солдат и победы в войнах, включали в себя навыки, которые полностью не изучены и не упорядочены.

Позже оказалось, что эти навыки могут быть полезны не только на войне — через

несколько десятилетий они станут едва ли не определяющим фактором при приеме на работу и повышении на службе.

Надо отметить, что терминология софт скиллс возникла по аналогии с английскими терминами «hardware» - компьютерное железо и «software» - программное обеспечение. Компьютер, на первый взгляд - это некий материальный объект, который можно ощутить. Но главное в компьютере - программное обеспечение, без которого невозможна работа устройства.

То же можно сказать и о навыках. Вроде бы для успешной работы нужно обладать некоторым набором узкопрофессиональных навыков, которые специалисты называют «твердыми» навыками. Но практически всегда высокой оплаты и успешного карьерного роста добиваются люди, которые обладают «мягкими» навыками, поэтому рассмотрим более подробно soft skills компетенции.

По факту, софт скиллс - это не что-то совершенно новое: они были частью программ классических гимназий и университетов, где преподавание строилось на взаимодействии дисциплин.

В эпоху промышленной революции, конвейеров и автоматизации труда хард скиллс стали цениться выше: профессионализм измерялся прокачанностью работника в конкретной сфере и его узкой специализацией. Можно было проработать на одной должности долгие годы, считаясь классным специалистом, и потом спокойно уйти на пенсию.

Но в вука мире, когда изменения в экономике происходят постоянно, стало снова недостаточным иметь сильные технические навыки, которым ты научился когда-то. Теперь для карьерного роста нужно постоянное обучение (иногда в смежных сферах) и сильные социальные навыки.

Софт скиллс - это целый комплекс навыков, которые тесно связаны с личностными качествами и не относятся к конкретной профессии. Базовый набор софт скиллс представлен на слайде, но об этом поговорим позже.

На сегодняшний день, надо отметить, чем глубже технологии проникают в нашу жизнь и выполняют рутинную работу, тем более востребованными становятся люди с развитыми гибкими навыками.

Навыки soft skills важны как на работе, так и в жизни. Основная часть этих навыков используется для достижения поставленных целей. И чем выше человек поднимается по карьерной лестнице, тем социальные навыки в жизни играют наибольшую роль, а профессиональные навыки отходят на второстепенный план, поэтому, как известно, 70% тренингов и различных курсов ориентируются на освоение навыков soft skills.

ЛЕКЦИЯ 2

МОДЕЛИ SOFT SKILLS И ИХ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

В 2012 году в Университете Восточного Кентукки под руководством профессора Марселя Робле провели исследование, в котором попытались выявить самые важные навыки общения с точки зрения работодателей.

Робле дал своим студентам задание. Молодые люди должны были опросить двух руководителей каждый. Опросы проводились в течение учебного года и касались разных тем. В одном из интервью руководителей просили назвать десять социальных навыков, которые они считали важными.

Всего в списке оказалось 517 навыков. После группировки и фильтрации их осталось 26. Профессор отобрал десять, которые чаще других встречались в ответах. *Среди этих 10 навыков можно отметить следующие:*

1. Общение. Устная и письменная речь, умение выступать и слушать.
2. Хорошие манеры. Обходительность, уважительность.
3. Гибкость. Способность к адаптации, готовность к изменениям, непрерывное обучение, принятие нового.
4. Этичность. Честность, моральность, наличие ценностей, правильность.
5. Дружелюбие. Приятность, чувство юмора, заботливость, чуткость, терпимость.

6. Позитивность. Оптимизм, энтузиазм, бодрость, жизнерадостность, уверенность в себе.

7. Представительность. Деловой вид, хорошая одежда, приятная внешность, уравновешенность.

8. Добросовестность. Предсказуемость, надёжность, ответственность, дисциплинированность, желание преуспеть, здравомыслие.

9. Коллективизм. Совместная деятельность, умение ладить с людьми, умение соглашаться, готовность оказать поддержку, сотрудничество.

10. Деловая этика. Трудолюбие, готовность к работе, лояльность, инициативность, мотивированность, соблюдение сроков, присутствие на рабочем месте.

В итоге Марсель Робле вывел такую формулу для софт скиллс:

Софт скиллс = Навыки межличностного общения + Личные и карьерные навыки

Версия с 4 базовыми компонентами

Есть мнение, что перебирать софт скиллс поштучно - всё равно что, когда нужна машина, покупать отдельно двигатель, бензобак, кузов и колеса и потом страдать, что этот механический франкенштейн никуда не едет. Но такая история встречается ну очень часто.

Если попросить генеральных директоров или руководителей назвать самые важные софт скиллс, они начнут говорить о коммуникабельности, лидерских качествах, обучаемости и так далее. В вакансиях софт скиллс могут прятаться под штампОванными фразами, вроде «активная жизненная позиция», «коммуникабельность» или «умение работать в команде».

Перечни качеств - это только детали, как и колеса и бензобак. Из-за этого чаще всего случаются кадровые проколы, когда на работу берут не тех людей и запускают не те бизнес-процессы. Важнее не конкретные умения, а основа, которая внутри. А в основе любого набора софт скиллс — сила, контроль, страсть и лояльность. И они не работают друг без друга, а идут только в комплекте.

1. Сила

Без власти и личной зоны ответственности сотрудники не могут выполнять свою работу эффективно или реализовывать свой потенциал. У них нет авторитета в глазах других людей. В контексте софт скиллс сила — это способность управлять и влиять на людей в интересах компании, не выходя за рамки.

2. Контроль

Как и власть, это управленческий навык. Каждый сотрудник должен контролировать свою работу и зону ответственности. Чтобы эффективно управлять процессами в своей нише, необходимо управлять и собой: своими эмоциями, своей энергией и своим временем.

3. Страсть

По-другому, энтузиазм, любовь к своей работе, увлеченность. Это предполагает готовность учиться новому и приобретать знания, необходимые для общего дела. Секрет в том, что если у сотрудника достаточно власти и контроля, это поддерживает его мотивацию и энтузиазм.

4. Лояльность

Если корпоративная культура плоха или не прокачана, текучки среди хороших кадров не избежать. Люди будут приходить, набираться опыта и уходить. Так что без стратегии и плана мотивации лояльных сотрудников софт скиллс не имеют большого значения: во время любой катастрофы люди сбегут туда, где им комфортнее.

Власть и контроль масштабируются вместе с должностной иерархией, а страсть и лояльность — нет. Чем выше и ответственнее должность, тем важнее владение софт скиллс:

Если воспринимать софт скиллс через призму этих четырех базовых компонентов, можно купить целый автомобиль вместо набора запчастей. Да, в разных случаях это будут разные модели с разной мощностью двигателя и решать будут разные задачи. Но они хотя бы будут работать.

Версия про 5 групп софт скиллс

Сет Годин (тот самый, что написал «Фиолетовую корову») в 2017-м и вовсе предложил отказаться от слова soft в названии софт скиллс и определил 5 групп навыков, которые можно

отнести к гибким или социальным, а также подробно расписал их варианты для каждой группы. Получился внушительный список.

1. Навыки самоконтроля

Настойчивость в том, чтобы достичь чего-то желанного и важного. Контроль над вредными привычками и сосредоточенность. Ставка на долгосрочную перспективу вместо краткосрочной.

Слайд №6

2. Производительность Хорошее владение своими навыками. Способность использовать свои идеи и свою приверженность делу, чтобы двигаться вперед. Выполнение непрофессиональных задач.

Слайд №7

3. Мудрость

Что-то, кроме знаний из учебников и методичек. Личный опыт.

Слайд №8

4. Восприятие Опыт и практика, чтобы увидеть нечто раньше, чем кто-то на это укажет:

- дизайн-мышление;
- насмотренность;
- создание интеллектуальных карт;
- оценка людей и ситуаций;
- стратегическое мышление.

5. Влияние

Навыки убеждения людей действовать. Например, — харизма.

Версия про связь софт скиллс с должностными обязанностями

Из всего многообразия софт скиллс любят выделять несколько конкретных и выдавать этот список за мастхэв для сегодняшних реалий или конкретных профессий. Одни авторы приводят конкретный перечень базовых навыков и пишут, на какой конкретно должности пригодится каждый из них.

Другие утверждают, что софт скиллс никак не связаны с должностными обязанностями, нужны вообще всем и условно делятся всего на 4 группы:

Навык коммуникации: слушание, умение вести диалог и переписку, аргументированно отстаивать свою точку зрения и задавать вопросы.

Навык общения с представителями разных специальностей, социальных и культурных групп.

Умение формировать команду, ставить цели, проявлять инициативу и делегировать обязанности.

Умение понять задачу — что, как и зачем делать.

Среди этих групп есть несколько базовых навыков, которые пригодятся любому. А есть те, которые будут особенно полезны новичкам или уже опытным специалистам.

Согласно данным отечественного исследователя Мамаевой все «Soft skills» - компетенции направлены на развитие навыков, которые подразделяются на четыре направления. Они представлены на рисунке.

В Мюнхене Институт Макса Планка выделяет следующие виды «гибких навыков», которые наиболее важны в современное время. Именно на эту классификацию советую обратить внимание и взять как за основу.

- Личностная динамика
- Область межличностных отношений
- Стремление к успеху
- Выносливость

Версия про связь с эмоциональным интеллектом

Иногда софт скиллс классифицируют как межличностные и коммуникативные навыки в области самосознания, самоуправления, социальной чуткости (осведомленности) и управления отношениями. И их часто отождествляют с эмоциональным интеллектом.

Однако «Самосознание» отличает эмоциональный интеллект от soft skills. «Самоконтроль» и «социальная чуткость» иногда пересекаются с soft skills, а навыки, которые входят в «управление отношениями», полностью связаны с soft skills.

Надо отметить, что чем выше уровень управления, тем значительнее роль способностей, которые связанны с эмоциональным интеллектом.

Сейчас я только часть моделей и классификаций софт скиллз перечислила.

Можно ещё долго перебирать классификации и подходы, но в итоге всё это — препарирование базовых навыков. Поэтому сойдёмся на том, что условно все софт скиллс — это 3 группы:

1) личные компетенции: осознанность, эмоциональный интеллект, рефлексия, целеполагание, тайм-менеджмент;

2) коммуникативные навыки: публичные выступления, переговоры, нетворкинг, активное слушание, умение задавать правильные вопросы, аргументировать, договариваться и т.д.;

3) компетенции по выстраиванию систем: стратегическое, системное, креативное мышление, организация процессов, умение управлять людьми.

Однако, не все компоненты, перечисленные в выше рассмотренных моделях, входят в обширный список софт скиллсз.

Это не просто «гибкие навыки», как гласят некоторые источники интернета, это уникальные, чётко выработанные личные компетенции, которые повышают эффективность работы.

ЛЕКЦИЯ 3

МЕСТО И РОЛЬ SOFT SKIILLS В ЛИЧНОСТНОМ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА

Термин «становление» является, пожалуй, одним из самых часто употребляемых как в философии, педагогике, так и в психологии, однако его семантическая наполненность столь же часто расплывчата и неопределенна.

В современном общепринятом научном понимании «становление – философская категория, выражающая спонтанность, изменчивость вещей и явлений – их непрерывный переход в другое, приобретение новых признаков и форм в процессе развития, приближение к определенному состоянию».

Этот термин привлек к себе внимание многих мыслителей. Наиболее распространенное понимание становления в истории философии – это его трактовка как перехода от одной определенности бытия к другой: все существующее является становящимся, а его бытие есть становление.

Позже, в процессе развития философии, становление опять получило приоритет перед бытием. По мнению Гегеля, каждый имеет представление о становлении и при этом каждый признает, что «это есть лишь одно представление; каждый, далее признает, что если проанализировать это представление, то мы убедимся, что в нем содержится определение бытия, а также того, что полностью противоположно – определение ничто; далее два эти определения нераздельны в одном представлении, так что становление есть единство бытия и ничто». Само становление, по Гегелю, выступает в качестве «первой истины», являющейся отправным пунктом всего последующего развития, начальной точкой возникновения, порождения вещей и явлений.

Исследование проблем становления и развития человека как профессионала в деятельности является одной из существенных задач новой науки – акмеологии (Б.Г. Ананьев).

Чаще всего становление характеризуется в неразрывной связи с развитием или формированием, объединяя, и даже подменяя эти термины друг другом, в особенности, если речь идёт о становлении и развитии личности. Сущность категории «профессиональное становление» может быть выявлена в сопоставлении её с категориями «развитие» и «формирование».

Развитие определяется как объективный процесс внутреннего последовательного количественного и качественного изменения материальных и идеальных объектов.

Проведенный нами анализ научной литературы показал, что множество психологических концепций развития личности не дают четкого ответа на вопрос, что понимается под «развитием личности». Существует много определений. Вот одно из них.

Развитие личности – объективный процесс становления и обогащения физических и духовных сил человека, обеспечивающих реализацию его внутреннего потенциала, его сущности и назначения, процесс изменения индивида в результате его социализации.

Развитие личности осуществляется через изменение её направленности. Направленность личности является результатом противоречивого единства социализации, то есть усвоения социального опыта и культуры, и индивидуализации (процесса развития интеллекта, воли, эстетического вкуса, творческих способностей личности).

Развитие личности профессионала происходит путем качественных изменений, ведущих к новому уровню ее целостности. Оно предполагает изменения сущностных сил личности, преобразование сложившихся установок, ориентации, мотивов поведения под влиянием изменяющихся общественных отношений.

С точки зрения Л.И. Анциферова, «развитие – основной способ существования личности, социальное и психическое становление которой не ограничено какими-то определёнными отрезками времени. Оно осуществляется на всех этапах жизненного пути человека. Период зрелости не может рассматриваться как конечное состояние, к которому направлено развитие и которым оно завершается. Наоборот, чем более зрелой в социальном и психологическом смысле становится личность, тем более возрастает её способность к дальнейшему развитию». Таким образом, постоянная незавершённость, а, следовательно, нескончаемость процесса становления – характерная черта психологической организации личности и одно из обязательных условий её способности к безграничному развитию.

Личность, развиваясь, формируется, принимает определённую форму. Эта форма представляет собой целостную систему социальных свойств, позволяющую общественной жизни человека функционировать не только в коллективной, но и индивидуальной форме.

Отделить становление от развития нелегко: размышляя о становлении и развитии личности, мы рассматриваем, как правило, именно тот период, когда личность формируется, но ещё не выявилась вполне. Когда мы говорим о развитии какого-то объекта, мы обычно имеем в виду, что этот объект как-то совершенствуется, усложняется, развивается.

Под формированием обычно понимают совокупность приёмов и способов социального воздействия на индивида, имеющих целью создать у него систему определённых отношений, ценностных ориентаций, убеждений, воспитать профессионально значимые качества.

Прогнозируя себя в будущее, личность сама себя формирует.

Таким образом, формирование личности – процесс становления социально значимых качеств личности, ее убеждений, взглядов, способностей, черт характера. По мере становления личности растёт целостность её психологической организации, накапливается новый потенциал развития.

Говоря о личности профессионала вообще, как о сложившейся целостной системе профессиональных знаний, умений, навыков и, главное, наполнении их личностным смыслом, мы рассматриваем подготовку будущих профессионалов именно как период профессионального становления. Это индивидуализированное становление профессионально значимых качеств и способностей, профессиональных знаний и умений, активное качественное преобразование личностью своего внутреннего мира, приводящее к принципиально новому строю и способу жизнедеятельности – творческой самореализации в профессии.

В психолого-педагогической литературе широко используется термин «профессиональное становление» личности. Современные исследователи рассматривают его с различных позиций. Например, Т.В. Кудрявцев рассматривает «профессиональное становление» как длительный процесс развития личности с начала формирования профессиональных намерений до полной реализации себя в профессиональной деятельности.

Центральное звено этого процесса – профессиональное самоопределение.

Т.В. Зеер трактует «профессиональное становление» как формообразование личности, адекватное требованиям профессиональной деятельности. К.М. Левитан исследует этот термин как решение профессионально значимых , всё более усложняющихся задач – познавательных, морально-нравственных и коммуникативных, в процессе чего профессионал овладевает необходимым комплексом связанным с его профессией деловых и нравственных качеств.

Важно подчеркнуть, что почти всеми учеными, занимающимися проблемой профессионального развития, признается, что человек достигает вершины своего профессионального развития на стадии осуществления самостоятельной профессиональной деятельности. Поэтому профессиональное развитие зависит от особенностей деятельности и индивидуальных возможностей конкретного человека. Из этого следует, что процесс профессионального становления является индивидуальным и неповторимым для каждого человека.

Несмотря на то, что гибкие навыки, как правило, врожденные и тесно связаны с характером человека, их можно развить, и крупные компании сейчас заинтересованы в этом. Консалтинговая компания McKinsey провела опрос и выяснила, что 80% топ-менеджеров называют переквалификацию приоритетной проблемой для бизнеса. В ближайшие 5-10 лет повысить уровень межличностного общения будет нужно у десятков миллионов сотрудников по всему миру. Особенно это актуально для стран с развитой экономикой.

Многие глобальные игроки уже внедрили или внедряют цифровые платформы для оценки софт-скилов и запускают программы обучения. Причем тренинги показывают эффективность - растут производительность и результаты труда. Американские исследователи даже смогли это вычислить: производительность работников с развитыми навыками межличностного общения в среднем выше на 12%, что дает 256% рентабельности инвестиций при обучении софт-скилам.

На сегодняшний день разработано множество систем обучения по ключевым софт-скилам: лидерству, коммуникабельности, продажам, креативности и т. д.

Эксперты по развитию персонала рекомендует пять шагов для развития софт-скилов сотрудников.

Во-первых, нанимать тех, кто нацелен на развитие, причем не только профессиональных, но и гибких навыков.

Во-вторых, оценивать потребности в образовании, просить сотрудников ставить перед собой цели для развития.

В-третьих, автоматизируйте систему обучения - подберите систему, которая бы объединяла сотрудников и открывала им доступ к образовательным материалам, поощряла за прохождение курсов и тестов и помогала отслеживать прогресс.

В-четвертых, не скупитесь на образовательные материалы и ищите наиболее экспертные и качественные образовательные продукты.

В-пятых, давайте сотрудникам больше простора для практики и позволяйте пробовать новое.

Эти шаги могут стать скелетом, который адаптируется под специфику и организационную структуру конкретной компании. Современные компании представляют самые разные возможности для развития гибких навыков: от прохождения электронных курсов на обучающей платформе «Академия» до участия в интерактивных онлайн-вебинарах с отработкой навыков в упражнениях в группах. Вебинары проводятся на широкий список тем: лидерство и коммуникации, делегирование, обратная связь, мотивация, коучинговый подход, ситуационное лидерство, личностные типы по методологии DISC или Insights Discovery, управление изменениями, решение проблем, вовлеченность и так далее.

Также современным направлением в развитии персонала является составление индивидуального плана развития (ИПР) сотрудника, где навыки soft skills имеют важнейшее значение.

Индивидуальный план развития сотрудника - кроссфункциональный инструмент, который нужен всем, поэтому под термином «сотрудник», подразумевается и новый, и уже работающий сотрудник.

На любом этапе развития и адаптации персонала ИПР - это один из основных инструментов для адаптации нового сотрудника. Когда работающий сотрудник переходит на новую должность и/или перемещается

- по вертикали (развивается, переходит на управленческие уровни в организации);
- по горизонтали (меняет специальность и переходит из одной функции в другую);
- или даже по диагонали.

В любом случае сотрудник по сути идёт по новому пути и получает новые знания. В этом случае можно сказать, что дело имеется с новым сотрудником.

Индивидуальный план развития очень нужен и при онбординге (процессу, направленному на помощь новому сотруднику по адаптации к новой среде). Помимо очевидных причин, после испытательного срока ИПР можно использовать как юридический документ. Для этого подписанный новым сотрудником и его руководителем индивидуальный план развития до вступления должность отправляют HR-специалистам.

Часто бывает, что организация нацелена на вход, на приём и адаптацию новых сотрудников, их удержание. После прохождения испытательного, а тем более через год, ресурсов на развитие персонала не хватает: сотрудник свой, зачем им заниматься. Так, сотрудник, приходя на новое место, вынужден сам встраиваться, обучаться, развиваться, находить какие-то источники.

Следующая серьезная проблема - развитие сотрудника при переходе с уровня специалист на управленческий уровень, на первый уровень руководителя. Часто руководитель становится руководителем уже после того, как его назначили. Это самый яркий пример отсутствия систематизированной работы с развитием персонала, поэтому давайте обратимся к этому сценарию. Если сотрудник сам не разберётся, мы теряем хорошего специалиста и не получаем хорошего руководителя. В итоге сотрудник вынужден покинуть компанию, потому что на понижение он уже не согласен. Очевидно, возврат к старой должности не очень хорошо выглядит для карьеры и развития. В этой компании у него фактически карьера завершена. Со всех сторон получаем негатив. Причина - отсутствие подготовки людей к переходу от одной функции к другой, с одного управленческого уровня на другой.

Хороший ИПР включает в себя и обучающий этап, и выполнение рабочих задач, и тестирование человека на способность решения новых задач, оценка soft skills.

Когда человек претендует на новую должность, в плане развития персонала должна быть предусмотрена подготовка и проверка сотрудника (способен ли, может ли). Это проверка не только по функциональным знаниям (hard skills), но и по ценностным вещам (soft skills). Сотрудник может идеально знать, как работать в Excel и выполнять рабочие задачи, но не подходить в поведенческом и управленческом планах.

В каждом ИПР, неважно, для новых или переходящих на новую позицию сотрудников, должно быть три блока:

Целеполагание и понимание значения, мотивация. Зачем эта функция, должность, куда сотрудник переходит или на которую претендует, в чем её важность, его место в организации.

Сама функция, должностная инструкция. Что конкретно он должен знать, уметь делать, каким образом.

Образ сотрудника, насколько он подходит для позиции в поведенческом плане. Взаимодействие и ценности. Коммуникации и soft skills. С кем и как он должен взаимодействовать.

Далее на примерах представлено как работают эти три блока «начинки» индивидуального плана развития.

Пример №1. Продавец, у которого 90% коммуникации, и тестировщик, который работает с программами, – это разные уровни взаимодействия и разные поведенческие компетенции, которые у продавца обязательно нужно проверять, а у тестировщика – нет.

Тестировщик – это функции и hard skills, практические знания. Продавцу же мало знать практику, работать с ПО – нужно уметь свободно и открыто общаться с людьми. По второму блоку человек проходит, а по третьему – не проходит.

Пример №2. В поведенческом плане важно, делать ли работу в одиночку или в команде. Часто бывает так, что сотрудник — прекрасный специалист, прекрасно коммуницирует со всеми, но работает один. А если это проектная деятельность, сотруднику нужно уметь договариваться, искать компромиссы, в чём-то уступать. По второму блоку человек проходит, а по третьему – не проходит, так как не командный он игрок, не сможет работать, хотя он отличный специалист.

Таким образом, современные компании постоянно анализируют потребности в развитии персонала и предлагаем новые эффективные решения для обучения, чтобы развивать актуальные навыки и действовать на опережение.

Учитывая темпы автоматизации, важно уже сейчас выстраивать кадровую политику на будущее и в долгосрочной перспективе понимать, какие именно навыки позволят бизнесу сохранить устойчивость и развиваться.

Именно развитые навыки soft skills у сотрудников организации являются тем необходимым условием для успешного функционирования и развития компании, так как они помогают распространению новых задачи до всех уровней категорий персонала, а также вдохновляют сотрудников на эффективную работу.

ЛЕКЦИЯ 4

РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ГРУППЫ: ЛИЧНОСТНАЯ ДИНАМИКА

Личностные качества – не что иное, как составляющие характера, его особенности. Развитие личностных качеств способствует наполнению человека, делая его разносторонним. Личностные качества позволяют правильно реагировать на внешние раздражители и вопреки всему преуспевать в своей деятельности. Это способ эффективного использования внутренних ресурсов.

Личностные качества человека – это индивидуальные врожденные и приобретенные особенности. К ним можно отнести темперамент, характер, поведение, манеры, жесты, мышление, способности и навыки. Эти качества влияют на отношение личности к себе, другим, работе, увлечениям. Это такие черты, которые помогают человеку совершать самые разные действия: от чистки зубов до проведения важных переговоров.

Каждый человек рождается с определенным характером и набором личностных качеств, определяющих особенности поведения и жизненные приоритеты. На протяжении жизни, некоторые качества изменяются под влиянием разных факторов, некоторые остаются на всю жизнь.

Важно понимать, что не все можно в себе изменить. Темперамент (совокупность свойств психики) дается человеку с рождения, поэтому с ним ничего нельзя сделать. Зато можно поработать над характером или его отдельными чертами. Например, если человек с самого детства флегматичен (долго думает, много размышляет, не делает резких движений и т.д.), то эти «природные» черты останутся с ним навсегда. Конечно, он может делать все быстро и резко, как личности с другим темпераментом. Однако такое поведение больше похоже на пытку над собой. Поставив свою жизнь «на перемотку», флегматик рискует не только наделать кучу ошибок, но и попасть в беду. А что он способен реально изменить в себе? Например, можно научиться планировать дела заранее, чтобы никуда не опаздывать и все успевать.

Психологи утверждают, что основные этапы формирования характера происходят в первые пять лет жизни, далее они несколько корректируются, исходя из жизненных обстоятельств.

Главным показателям и критериям, которые формируют уровень развития личности относятся: способность к активной жизненной позиции, уровень ответственности, направленность способа жизни, уровень культурности и интеллекта, способность управлять

эмоциями.

Классификаций личностных качеств человека очень много, и порой они бывают специфичны, поэтому невозможно составить весь список личностных качеств человека. Можно лишь выделить четыре основные группы:

1. Социальные.

В эту группу входят личностные качества, которые помогают человеку знакомиться, общаться и выстраивать отношения с окружающими. К ним относятся:

Доброжелательность – это открытое и доброе отношение к людям;

Общительность – стремление к взаимодействию с окружающими;

Отзывчивость – готовность в любое время прийти на помощь;

Эмпатия – умение сопереживать и сочувствовать;

Преданность – верность своим убеждениям, симпатиям, ценностям;

Стрессоустойчивость – умение держать себя в руках в самых критических ситуациях.

Эти и многие другие качества не появляются и не формируются у детей, воспитанных в асоциальных условиях. Яркий пример – синдром «Маугли»: малыши, у которых нет нормального общения, не становятся полноценными личностями. Им трудно находиться среди обычных людей, а значит в дальнейшем строить счастливую жизнь.

2. Волевые.

Большинству людей хотелось бы не прикладывать усилий ради собственного благополучия. Но, увы, в жизни мало кому дается все просто. Ежедневно люди сталкиваются с каким-либо проблемами, преградами, задачами, справиться с которыми помогают только волевые личностные качества. К таким чертам, например, можно отнести:

целеустремленность – осознанное и непрерывное движение к решению намеченных задач;

храбрость – преодоление собственных страхов для достижения успеха в каком-либо деле;

решительность – мгновенная готовность к действиям при любых обстоятельствах;

самоконтроль – умение сдерживать себя ради осуществления цели;

самостоятельность – способность действовать без посторонней поддержки; и другие.

Волевые качества делают человека сильнее. Благодаря им он способен выдерживать самые сложные ситуации, преодолевать себя и тяжелые препятствия, достигать своих целей.

3. Моральные.

Моральные, или нравственные, личностные качества формируют, в первую очередь, ценности. С помощью этих черт люди понимают, что для них значимо и является приоритетом. А это, в свою очередь, влияет на отношение ко всему, что окружает личность. Например, можно перечислить следующие нравственные качества:

гуманность – любовь к людям;

заботливость – аккуратное и внимательное отношение к другим, природе, культуре;

тактичность – знание норм этикета, умение соблюдать чужие личные границы;

уважительность – умение принимать чужие взгляды, относиться к ним с пониманием;

бескорыстность – способность отдавать, ничего не требуя взамен.

Естественно, это далеко не полный список моральных качеств человека. Главное, что нужно понять про нравственные черты: они являются фундаментом здорового и духовно богатого общества.

4. Профессиональные.

Составить полноценный список из профессиональных личностных качеств довольно трудно, так как для любой работы нужны свои индивидуальные особенности. Но есть общие черты характера, необходимые для любой деятельности. Например,:

трудолюбие – умение получать удовольствие от результата своей работы;

надежность – готовность следовать договоренностям, выполнение обещаний;

компетентность – глубокие знания в своей профессиональной области и умение их применить;

ответственность – способность отвечать за свои поступки и исправлять допущенные

ошибки.

Описанные качества сводятся к одному – умению выполнять свои профессиональные обязанности. Человек, халатно относящийся к своей работе, будет допускать ошибки, и рано или поздно ему предложат уволиться.

Также личностные качества можно разделить на отрицательные и положительные (как для самого человека, так и для общества в целом).

От личностных качеств зависят многие стороны жизни, начиная с выбора и заканчивая приоритетом деятельности для. Если человек осознаёт потребность в более качественном уровне жизни, он будет стараться достигнуть желаемого. В этом помогают как раз такие качества личности как, умение адекватно оценивать действительность и свои возможности. Даже при не самом высоком уровне врождённых особенностей человека, но при осознании своей индивидуальности, всегда есть возможность определиться с деятельностью, которая наиболее полно раскроет способности человека. Тем более, при желании всегда есть возможность развивать личностные качества.

Профессиональные качества, как и личностные, являются результатом воспитательного процесса. Вклад родителей, общая атмосфера в семье, уверенность в надежном тыле в качестве родственников помогают человеку чувствовать себя уверенно, легко ставить перед собой задачи и достигать их. Социальная сфера, влияние учителей, друзей также важно. Однако, не обязательно отсутствие черт, привитых с детства, являются окончательным приговором. Человек всегда может самостоятельно развивать в себе необходимые профессиональные качества.

ЛЕКЦИЯ 5

РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ГРУППЫ: ГИБКИЕ НАВЫКИ РАБОТЫ В КОМАНДЕ (TEAM SOFT SKILLS)

Итак, любой работодатель ожидает, что его работники будут работать сообща, эффективно выполняя поставленные задачи. Командная работа требуется практически в каждой отрасли начиная от продовольственных услуг, заканчивая бизнес-услугами. Даже когда кажется, что определенная работа лучше подходит для независимого работника, никогда не помешают знания, опыт и навыки другого человека. Соединив умения, силы и личностные качества нескольких работников, можно достичь куда лучших результатов, чем от работы одного человека.

Надо отметить, что к командной работе нас приучают еще в школе, в средних и высших учебных заведениях: нас разделяют на несколько групп и предлагают выполнить какую-то задачу или проект. Однако никто не рассказывает о том, как нужно работать вместе слаженно, учитывая особенности и предрасположенности каждого члена команды. Мы должны научиться этому сами.

К слову, это общая «проблема» soft skills – им нигде не обучают, мы сами накапливаем и учимся применять этот опыт. Однако осознанное саморазвитие – это совершенно другой уровень, намного лучше – когда вы осознаете, какого навыка вам не хватает для достижения определенной цели, и начинаете изучать разные источники, концептуализировать то, чему не учат в школе, чтобы научиться быть эффективнее, уделяя время практике и не пренебрегая теорией.

Команда - группа лиц, не просто связанных общей целью, но и идентифицируемых по стилю, в основе которого — доверие и сотрудничество. В команде чужих нет. Обособленные интересы каждого из участников способны разрушить команду. В ней работает конкретный руководитель, не пользующийся всей полнотой власти над своими подчинёнными. После того, как решение принято и обсуждено, решение не ставится под сомнение, а беспрекословно выполняется, т. к. все участники команды принимали живое участие в его постановке.

Для наглядного определения команды как явления и структуры было введено понятие teamwork. Дословно с английского оно означает работу в команде. К слову, TeamWork одна из современных компьютерных систем автоматизированного проектирования, нацеленная на

работу в локальной сети нескольких участников одной команды, занятых разработкой какого-либо устройства или схемы.

Не всякая группа людей может быть командой, так же, как и не всякая команда эффективна и продуктивна. Всё зависит от особенностей коллектива, его основополагающих положений.

Основополагающие принципы командной работы следующие:

1. Наличие общего замысла, идеи.
2. Понимание единых целей.
3. Коллективные интересы преобладают над индивидуальными.
4. Взаимодополняющие умения.
5. Ответственность за результат.

Принципы командной работы тесно перекликаются с принципами создания семьи. И не только потому, что команда, как и семья — ячейка общества, но также и потому, что взаимоотношения в команде, как и в семье, строятся на взаимном доверии и взаимовыручке. Если вы с чем-то не справились, есть возможность отказаться от конкретной работы — равно как и взять другую работу взамен, которая вам по силам. Можно даже временно поменяться рабочими ролями, ведь каждый член команды стоит за всех — и все, в свою очередь, стоят за одного.

Командная работа подразумевает не просто участие в общем деле с распределением конкретных задач, но и равномерное распределение ответственности за достигаемый результат. При этом все члены команды зависят друг от друга в той или иной мере, дополняя навыки и умения друг друга. И где временно не разобрался, не справился один — ему в трудном месте может помочь другой.

Ответить на вопрос — что значит работать в команде очень непросто. Но есть очень хороший видеоролик, который показывает какие бывают команды и что значит РАБОТАТЬ в команде.

А ведь действительно, работать в команде можно по-разному, но вот результат команды равен результату каждого из участников. Невозможно быть эффективным, если команда в целом не эффективна.

В любом случае, Успех работы в команде невозможен без наличия таких компонентов:

1) Умение совместно решать проблемы. Каждый член группы несет ответственность за то, чтобы внести одинаковый вклад и предложить свои уникальные возможности для решения проблемы, и в результате прийти к наилучшему возможному решению. Качество совместной работы может быть эффективным при анализе следующих шести компонентов сотрудничества между членами команды: общение, координация, баланс вкладов участников, взаимная поддержка, усилия и сплоченность.

2) Здоровая конкуренция. Здоровая конкуренция в группах может быть использована для мотивации людей и помощи команде.

3) Развитие отношений. Коллектив, который продолжает работать вместе, будет развивать повышенный уровень связей. Это может помочь людям избежать ненужных конфликтов, т. к. они хорошо знакомы друг с другом.

4) Совокупность уникальных качеств каждого человека. Каждый участник группы может предложить свои уникальные знания и умения, чтобы помочь другим членам команды. Благодаря совместной работе обмен этими качествами позволит коллегам быть более продуктивными в будущем.

5) Повышение мотивации. Работа в команде может привести к высокому уровню мотивации в группе из-за увеличения ответственности за индивидуальную производительность. Когда группы сравниваются, участники становятся более амбициозными для достижения высоких уровней производительности и результатов.

Основополагающими принципами командной работы являются: наличие общего замысла, идеи; понимание единых целей; коллективные интересы преобладают над индивидуальными; взаимодополняющие умения; ответственность за результат.

Успех работы в команде невозможен без наличия таких компонентов как: умение

совместно решать проблемы, здоровая конкуренция, развитие отношений, повышение мотивации, а также совокупность уникальных качеств каждого человека.

Ключевыми team soft skills, которые влияют на внутрикомандное взаимодействие и делают это взаимодействие более эффективным являются следующие 5 навыков.

первое – это гибкость, открытость, принятие других точек зрения.

второе - это способность или возможность выйти из своего имиджа, не притворяться и не быть хорошим и правильным.

третье – это способность контролировать эмоции, порывы и поведение в отношениях, т.е. самоконтроль.

четвертое - способность брать ответственность за происходящее.

пятое - это способность принятия решений в контексте происходящих событий.

ЛЕКЦИЯ 6

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ: ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО

Обычно встречаются три категории управленцев:

1. Формальный руководитель – начальник, назначенный вышестоящей инстанцией и необязательно являющийся лидером по своему характеру.

2. Неформальный лидер – сотрудник, уважаемый коллективом за природные свойства характера.

3. Эксперт – профессионал в своей отрасли, к которому часто обращаются за консультациями.

Оптимальный вариант – сочетание всех трех видов в одной личности (рис. 1.1).

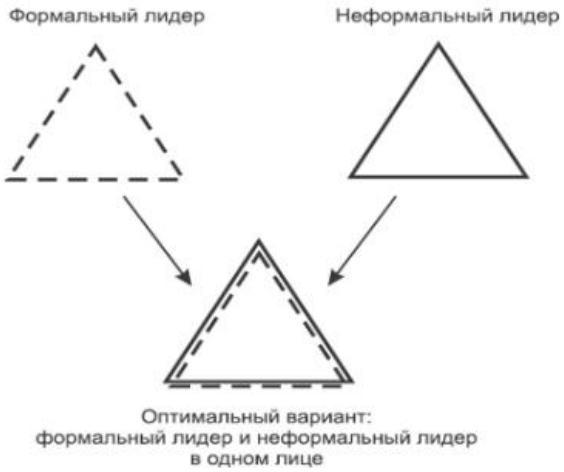

Рис. 1. Формальное и неформальное лидерство

Рис. 1. Формальное и неформальное лидерство

Дело в том, что люди привыкли оценивать друг друга невербально, т. е. подсознательно и на основе врожденных инстинктов, для которых формальная иерархия не является значимой. Сотрудники и сами затруднились бы объяснить, почему одного человека уважают, хотя он не начальник, а другого – нет, даже если это официально признанный директор.

На подсознательное восприятие влияют жестикуляция, осанка и взгляд, т. е. выражение на невербальном уровне той подсознательной самооценки, которую имеет каждый из нас.

Иными словами, **окружающие воспринимают человека, основываясь на его собственном мнении о своем месте на незримой, однако отчетливо ощущаемой всеми иерархической лестнице.**

И эта оценка не зависит от нашего отношения к человеку. Причем, если жесты еще можно отработать, то осанка, взгляд и голос зависят от внутренних установок (самооценки) человека.

Подсознание оценивает множество параметров, которые не воспринимаются сознанием, и на их основе выносит свой вердикт. И, конечно же, это влияет на работу всей системы – предприятия, компании, отдела. Указания одного человека – истинного лидера – подчиненные будут выполнять охотно, воспринимая его как авторитетную личность, а также будут сплочены им, как «стержневой» фигурой, формируя крепкий коллектив.

Приказы другого начальника будут выполняться неохотно, даже при угрозе дисциплинарных взысканий. Человек – во многом эмоциональное существо, особенно в нашей стране, где личные отношения всегда были на первом месте, в отличие от деловых. И это необходимо принимать во внимание.

Ничего не делай сам, если есть хороший зам.

Согласно исследованиям Fortune, большинство эффективных руководителей – мужчины в возрасте более 50 лет, без высшего образования и специальных навыков. Что это означает? Лишь то, что эффективные управленцы сами ничего не умеют делать и не обладают специальными знаниями. Все, что они умеют, – заставлять других выполнять свои приказы и подчинять себе людей.

Генри Форд, по словам современников, был неприятным в общении человеком. Журналисты называли его и неучем, и тираном, и бессердечным старикашкой. Обвиняли его в неграмотности и необразованности. Однажды Форд собрал пресс-конференцию и сообщил журналистам, что они могут задавать ему любые вопросы. Когда ему задавали юридический вопрос, он вызывал юриста, когда бухгалтерский, то бухгалтера и т. п. В конце пресс-конференции Форд сказал журналистам: «Вы удовлетворены? Для того чтобы управлять компанией, мне не нужно разбираться во всех вопросах, для этого у меня есть люди, каждый из которых отлично знает свое дело».

Управленцу обязательно нужны лидерские качества и, конечно, он должен владеть определенными знаниями. Но в первую очередь, он должен быть руководителем: создавать стратегию предприятия, планировать, грамотно управлять людьми. Вот его основная задача.

Итак, эффективный управленец должен сочетать в себе качества руководителя и лидера. Но, как утверждает известный специалист по управлению Ицхак Адизес, такая личность встречается крайне редко, и делать ставку на ее подбор не стоит. Обычно человек хорош в чем-то одном. Другой вопрос, что он сознательно может развивать те качества и компетенции, которых ему не хватает. Исследователь утверждает, что «одиночка» не может решить все проблемы компании. С другой стороны, ему и не нужно это делать, главное – наладить работу так, чтобы все вопросы решались узкими, квалифицированными специалистами.

В психологии есть термин «амбидекстрия», который означает одинаковое владение правой и левой рукой. Значит, можно иметь развитые правое и левое полушария одновременно. Быть и логиком, и творческой личностью сразу. Уметь все анализировать, взвешивать и при этом творить так же легко и непринужденно. Проведем с этим фактом параллель: в одном управленце может совмещаться формальное и неформальное лидерство.

Существует и другой подход. В книге Адама Латински «Внутри Apple» автор рассказывает о принципах и ценностях управления Стива Джобса в своей компании, размышляет о подходах к задачам и сотрудникам. Так вот, Лашински говорит о том, что Джобе не требовал от управленцев компетентности абсолютно во всех вопросах.

«Подход «Apple» к управлению идет вразрез со всем, чему учат вот уже сто лет в бизнес-школах цивилизованных стран, в частности с концепцией общего руководства…». Было неприемлемо, «когда управление осуществляют профессиональные менеджеры с одинаково хорошо развитыми полушариями мозга, а потому способными в данный момент решать вопросы с недвижимостью, через минуту — с поставками, еще через минуту — с рекламой, а затем с финансами».

Сам Джобс с презрением относился к общему руководству и всегда поддерживал идею узкого профессионализма сотрудников. Можно долго рассуждать, правилен ли такой подход. Думаем, что по одному критерию «развитие компетенций управленцев» нельзя делать вывод о результативности компании.

В «Apple» сыграла роль в успехе не только узкая заточенность менеджеров, а еще и «ясные задачи, стремление к простоте, индивидуальная ответственность, непрерывная обратная связь, четкие цели», – пишет Адам Лашински. Возможно еще помогла сильная энергетика лидера, которая подпитывалась идеей, сделать продукт, совершенный для клиентов.

Если же управленец будет вместо налаживания и координирования системы заниматься решением всех вопросов, речь, скорее, идет об эксперте. Слово и понятие «компания» само по себе означает группу людей, а не одного человека.

Ничего не делай сам, если есть хороший зам.

Для того чтобы эффективно управлять людьми, нужно в первую очередь быть руководителем, осознавать всю полноту своей власти и опираться на нее. Умение строить отношения с людьми, быть экспертом в определенных областях — это тоже важно, но не настолько. Грамотный руководитель при необходимости может нанять себе в команду подконтрольных менеджеров и грамотных экспертов.

Необходимо помнить, что лидерство, кроме несомненных «плюсов» (власть, полномочия, улучшенные условия), имеет и «минусы», к числу которых можно отнести повышенную ответственность. Если рядовой продавец, выполнив план, может спокойно ехать домой, лидер должен постоянно думать о глобальных задачах и методах их осуществления. Если на каждого сотрудника ложится ответственность за его личный участок работ, то на лидера – за отдел или компанию в целом.

У лидера и исполнителя разный уровень задач.

Многие полагают, что рабочий день управленца состоит из неспешного обдумывания заранее расставленных вопросов, планирования и, наконец, принятия решений. А на самом деле он состоит из потока проблем, не имеющего ни конца, ни начала. Приоритетность экстренных вопросов приходится определять на ходу, нередко приходится синхронно решать несколько проблем, одновременно общаться со многими людьми. На обдумывание зачастую практически не остается времени, но ответственности это не снимает.

Готов ли человек, понимая все это, занять пост руководителя? Настоящий управленец всегда ответит «ДА», пройдя, таким образом, «проверку на входе». Что ж, в таком случае продолжаем изучение лидерства и руководства.

Если коротко резюмировать данную тему, то необходимо отметить, что:

1) основные функции руководителя: планирование, определение стратегий, постановка целей, умение решать проблемы, ставить приоритеты и делегирование. Кроме того, в компетенцию лидера входит мотивирование персонала, влияние, «вдохновление», обратная связь, контакт с людьми для создания результативной команды и правильного климата в коллективе.

2) идеальный управленец – это тот, кто умеет в зависимости от задач компании в текущий период времени сочетать в себе компетенции руководителя и лидера.

3) однозначных ответов, каким быть управленцу, не было, и быть не может – многое зависит и от конкретной ситуации, и постановки задач.

ЛЕКЦИЯ 7

SOFT SKILLS УСПЕШНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Все навыки, которые нужны руководителю, можно представить в виде пирамиды. Эта пирамида состоит из пяти уровней.

Уровень I. Тактический

На этом уровне руководитель должен обеспечить полное и своевременное выполнение ежедневных повторяющихся задач. Поэтому он должен уметь:

1.Правильно формулировать задачи и поручения своим сотрудникам – так, чтобы его понимали с первого раза.

2.Ставить контрольные точки – вовремя проверять, как выполняются задачи и при сбоях, корректировать работу сотрудников.

3.Требовать, чтобы сотрудники полностью выполнили задачи, которые он перед ними поставил.

4.Давать конструктивную обратную связь – говорить своим подчиненным, что они сделали хорошо, а что нужно исправить

Если вы освоили тактический уровень, то подчиненные с первого раза понимают, что вы от них хотите, и не приходят несколько раз с дополнительными вопросами. Вы получаете от сотрудника именно тот результат, который вы хотели в те сроки, о которых договорились. В свою очередь, сотрудники сами выполняют свои задачи от начала до конца, вы не доделываете за них их задачи или части этих задач.

Если этот уровень не освоен, то в рабочее время вы решаете вопросы, за которые отвечают ваши сотрудники, исправляете их ошибки, а своими задачами занимаетесь рано утром, поздно вечером или в выходной. Часть задач «забывается» или «сливается».

Второй Уровень - это Прогрессивный уровень.

На этом уровне руководитель может обеспечить профессиональный рост своего подразделения в меняющихся условиях (новые задачи, сложные проекты, открытие новых направлений).

Для этого нужно:

1.Определять, кто из сотрудников, какой уровень задач «потянет»

2.Выбирать правильные стратегии управления в зависимости от эффективности сотрудника

3.Придерживаться выбранной стратегии

4.Определять, на каком уровне мотивации находятся люди в его команде

Если вы освоили этот уровень, то у вас работают такие люди, которым вы можете передавать даже очень сложные задачи и быть спокойным, что они будут выполнены ими самостоятельно и в срок. Каждые два года вы можете наблюдать значительный профессиональный рост ваших сотрудников. Вы можете брать все более сложные задачи и проекты, испытывая от этого драйв. Вы уверены, что ваша команда справится.

Если этот уровень не освоен, то ваше подразделение начинает совершать сбои всякий раз, когда происходят изменения со стороны компании или клиентов. Ваши сотрудники разочаровывают вас, вы не можете полностью на них положиться, несмотря, на то, что они работают у вас не первый год. Вы нервничаете и напрягаетесь каждый раз, когда компания хочет большего от вашего подразделения.

Уровень III. Стратегический

На этом уровне руководитель влияет на развитие всей компании. Это руководители, которые берут на себя и выполняют обязательства по достижению важных для компании целей.

Они умеют:

1.Самостоятельно формулировать долгосрочные цели подразделения, которые развивают компанию

2.Определять стратегические задачи, которые позволяют к этим целям прийти

3.Держать фокус на стратегических приоритетах (всегда понимать, что сейчас самое важное)

4. Организовывать работу подразделения так, чтобы достичь стратегических целей

Если вы освоили этот уровень, то все ваши сотрудники знают стратегическую цель. Все понимают, на каком этапе достижения цели вы находитесь и что нужно сделать прямо сейчас для того, чтобы продвинуться дальше. Вы видите, что самые важные стратегические задачи решаются в первую очередь. Вы достигаете тех целей, которые поставили на год.

Если этот уровень не освоен, то вы регулярно не достигаете целей. Вы видите, что стратегические задачи решаются по остаточному принципу или на них вообще нет времени. У вас очень много споров на совещаниях о том, что сейчас важнее сделать в первую очередь. У вас нет плана работы на год – вы просто выполняете текущую работу. Подразделения действуют не согласовано.

Уровень IV. Системный

На этом уровне руководитель способен обеспечить компании глобальные прорывы, вывести компанию на принципиально новый уровень и удержать ее там.

Для этого нужно уметь:

1.Видеть систему, в которой функционирует компания

2.Понимать, какие изменения нужны в системе, чтобы вывести ее на следующий уровень результата

3.Последовательно проводить эти изменения от начала до конца

4. Поддерживать людей в этих изменениях и обеспечивать условия для изменений

Если вы освоили этот уровень, то можете развивать компанию даже в сложных, кризисных ситуациях. Вы можете проводить большие изменения в компании плавно без потери эффективности в работе компании. Вы способны проводить такие изменения, которые в интервале 3-4 лет полностью преобразят компанию.

Если этот уровень не освоен, вы будете считать, что невозможно провести изменения без кризисов. Большинство изменений в компании будет проходить сложно, с потерями эффективности, «откатами» назад, сопротивлением сотрудников. Вы будете испытывать страх перед глобальными переменами.

Уровень V. Ценностный

На этом уровне руководитель может создавать единство вокруг общей идеи на всех уровнях компании. Это позволяет компании действовать как единый живой организм.

1.Управлять через миссию и ценности

2.Создавать культуру компании

3.Выращивать «дух» компании

Если вы освоили этот уровень, то каждый сотрудник знает ответ на вопрос: «Зачем существует компания?». В компании - не формальные миссия и ценности, сотрудники по ним живут и принимают на их основе решения. Подбор сотрудников ведется так, чтобы они соответствовали ценностям компании. У всех есть единое понимание, что хорошо/плохо, важно/не важно. Это позволяет сотрудникам самостоятельно принимать большинство решений. Все изменения в компании внутренне согласованны и приняты сотрудниками.

Если этот уровень не освоен, то в компании есть сильное ценностное, культурное расслоение. Оно может проявляться в широком спектре форматов общения (от доброжелательного до бесцеремонного и грубого). Люди не понимают друг друга, когда они начинают обсуждать важные вопросы. В компании существует противостояние одних групп людей другим. У людей может быть ощущение, что ради достижения общих целей они переступают через важные для себя внутренние принципы. Ежедневно принимаемые решения сотрудниками не соответствуют ценностям, декларируемым компанией.

Важно понимать, что эти навыки выстраиваются именно в пирамиду. Это значит, что провалы в навыках более низкого уровня неминуемо приведут к проблемам, даже если вы усвоили навыки более высокого уровня.

Например,

1. Руководитель департамента готов развивать своих сотрудников, вкладываться в их обучение, является хорошим ментором для своих подчиненных и потенциально может достичь большого прогресса в своем подразделении. Однако из-за провала в тактическом управлении он не может потребовать у своих сотрудников выполнения, взятых на себя обязательств, не проверяет их работу (боится обидеть!), не требует исправить допущенные ими ошибки. Это приводит к тому, что эффективность подразделения в разы меньше, чем могла бы быть, сотрудники диктуют свои условия и не готовы брать ответственность за результаты департамента.

2. Второй пример - Руководитель компании умеет ставить стратегические цели и вырабатывать нестандартные решения. Он способен увлечь людей своей идеей, поддерживает высокое качество продукта, несмотря на кризисы. Он не боится изменений и может плавно их проводить. Этих навыков достаточно для того, чтобы сделать компанию уникальной и сильной. Но у него провален «прогрессивный уровень» – он не может правильно определить, на кого из сотрудников он может рассчитывать, а на кого – нет. Поэтому в компании есть управленческое искажение – часть топ-менеджеров слабее, чем средний менеджмент. Из-за этого сильные сотрудники уходят, а часть важных проектов «сливается».

Таким образом, чем выше уровень руководителя, чем за больший результат он отвечает, тем большим количеством навыков он должен владеть. Например, генеральному директору, отвечающему за прибыль компании, не обойтись только тактическим или только стратегическим уровнем. Так как теперь ему предстоит не только ставить задачи нижестоящим руководителям и контролировать их исполнение (тактический уровень), оптимально подбирать топ- команду для достижения стратегических целей (прогрессивный уровень), но также определять путь, которым эти большие цели будут достигнуты, отвечать за прибыль компании (стратегический уровень) и возможно вносить существенные изменения в систему, если цели кардинально больше предыдущих (системный уровень).

Обычно руководители смотрят на верх пирамиды, но надо внимательно изучить то, что для вас «уже пройдено», так как в 90% случаев, проблемы кроятся в том, что до конца не освоены навыки из базовых слоев.

Подытожим все выше сказанное и сформулируем выводы по данной лекции:

1. Овладение управленческими навыками позволяет существенно повысить компетентность менеджера в отношении эксплуатации, как собственных ресурсов, так и ресурсов организации - ведь в настоящее время никто не будет отрицать тот факт, что эффективность компании во многом зависит от профессионализма и софт скиллов руководителя.

2. Пирамида управленческих навыков, представляет иерархическую модель основных компетенций, которыми нужно овладеть на каждом уровне. Пирамида управленческих навыков состоит из 4-х уровней системы.

Первый уровень подразумевает владение управленческими навыками общего характера; второй уровень связан с развитием навыков управления коллективов; третий апеллирует к владению навыками самоорганизации и тайм-менеджмента и, наконец, вершиной пирамиды является лидерство.

3. Список компетенций успешного руководителя довольно внушительный, он состоит как из hard skills, так и soft skills, однако на практике в каждой организации существуют свои, индивидуальные, запросы к управленцу, и список требований к данному должностному лицу зачастую изменяется.

4. Среди ключевых управленческих софт скиллов можно отметить: стратегическое мышление, визионерство, лидерство, наставничество, управление конфликтами и временем.

ЛЕКЦИЯ 8

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЕЕ РОЛЬ В ФОРМИРОВАНИИ SOFT SKILLS

Корпоративная, или организационная, культура – свод правил, норм, моделей поведения, ценностей организации, представленный как совокупность конкретных ценностей (например, уважение, стремление к совершенству) либо существующий на уровне слухов, легенд и неформальных установок «здесь так принято».

Культура организации — это не только формально принятый дресс-код, вежливость в общении и стиль оформления рабочего пространства, это гораздо более широкое понятие.

Культура определяет, что сотрудники считают правильным, а что — неприемлемым, как общаются, принимают решения, разрешают конфликты. Даже ругань на совещаниях, сокрытие информации, кляузы, интриги, бессистемные наказания тоже могут быть признаками корпоративной культуры, другой вопрос, насколько тогда она способствует достижению целей организации.

Организационная культура не только важный атрибут организации, но это еще вопрос выживания компании в ближайшем будущем. Культура - она как клей, она имеет цвет, консистенцию, аромат, можно бесконечно долго ее измерять и упиваться отличиями, но главное это то, насколько сильно она объединяет людей, сохраняя при этом свободу действий.

Есть разные подходы к объединению людей, и разные воззрения на организационную/корпоративную культуру. Я разделяю подходы на два типа. Первый подход – это функциональный. То есть как «связать» людей?

Можно, конечно, связывать веревкой, а можно общим пространством, или деньгами, точнее их отсутствием.

Так называемая культура «слона и веревки» служит тому, чтобы привязать людей к организации и заставить их работать, пахать, переносить тяжести, балансировать на воздушном шаре, выступать перед публикой... Смысл один - удержать сотрудника, при этом культура делает это так изящно, что сотрудник попадает в психическую тюрьму, определенную зону, которая кажется ему комфортной, по сравнению с враждебным внешним миром. Этой культуре близки ценности, связанные со стабильностью.

Второй подход - это целевой. И здесь основной вопрос как «отпустить» людей? В свою очередь, можно отпустить как воздушный шар, можно как рыбу в воду, а можно как стрелу в мишень!

Культура «Мишень и стрелы» объединяет людей общей целью, создает смысл жизни, задает направление развития и бросает вызов. Смысл - попасть в мишень (а может быть завалить мамонта), при этом стрелы могут быть выпущены разными людьми с разного места и разного расстояния. Важно то, что мишень собирает свободных людей вместе. Этой культуре близки ценности, связанные с достижениями.

В разных организациях и даже на разных этапах развития одной организации культура может формироваться по разным принципам и механизмам. Порой бывает очень трудно понять и объяснить поведение коллег по работе.

По мнению Эдгара Шейна, корпоративная культура компании состоит из трех уровней:

Первый уровень - поверхностный уровень. Это так называемые артефакты, т.е. то, что находится на виду. Это то как сотрудники фирмы одеваются, как общаются друг с другом, как распределяют свое время и так далее.

Второй уровень культуры - это подповерхностный, который касается ценностей. Именно ценности определяют, что в данной организации считается допустимым, а что нет. Ценности могут существенно различаться между компаниями.

Так, например, в одних фирмах инициативы поощряется, а в других наказывается.

Наконец третий самый глубокий уровень культуры - это убеждения или скрытые предположения. Убеждения зачастую могут идти вразрез с провозглашаемыми ценностями.

И если вернуться к приведенному выше примеру про компанию, где сотрудники на

совещаниях не уважали друг друга и перекрикивали, то можно сказать, что сотрудник компании хоть и признавали, что совещания проходят не в лучшем виде, но на подсознательном уровне ничего менять не хотели.

При изучении корпоративной культуры организации исследователи любят проводить аналогии с другими институтами.

Так выделяют семейную культуру, когда работники ощущают себя членами единой семьи и компания держится на сплоченности, доверии.

Культуру колонии, где работники подчинены технологии и по сути работники являются винтиками на производстве.

Культуру творческой мастерской - это когда организация ориентирована прежде всего на раскрытие талантов своих сотрудников, а также многие другие типы культур.

Дале приведем пример. Одна российская компания с классической семейной культурой долгое время импортировала клейкую ленту из-за рубежа и продавала ее в России. Затем руководство фирмы решило открыть собственное производство ленты в России. С этой целью были наняты рабочие и далее все должно было реализовываться благополучно. Но начались трудности в работе компании. Как ни странно, но работая на хорошем оборудовании, получая высокую зарплату, новые работники показывали очень низкую производительность труда, несмотря на то, что руководители постоянно приезжали на производственную площадку и не просто приезжали, а интересовались у рабочих все ли у них в порядке и что ещё можно сделать чтобы им было комфортно работать.

Некоторое время спустя начальство фирмы наконец осознало свою главную ошибку. Имея удачный опыт выстраивания семейных отношений с офисными сотрудниками, руководители пытались навязать ту же модель взаимодействия на производстве, но при этом не учитывалось, что рабочие совершенно не хотели считать компанию своей семьей. У рабочих были другие семьи, другие отношения и другие понятия в правилах поведения на работе. Поэтому общаться с ними нужно было не на уровне уговоров и заверений, а путем задания четких и понятных приказов, то есть не как в семье, а скорее, как в колонии. Таким образом, можно сказать, что культура - это не то что можно навязать насильно.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Контрольные задания по отдельным темам дисциплины

Тема 1. Виды soft skills (гибких навыков)

Задание 1. Индивидуальная творческая работа.

- Подумайте и напишите где и как вы можно прокачать свои soft skills?
- Внимательно ознакомьтесь с перечнем soft skills, представленном в лекционном материале №1 и предложите свой перечень soft skills.
- Подумайте и напишите, что мешает вам прокачать свои soft skills?

Задание 2. Мультимедийное интерактивное упражнение.

С сайта LearningApps.org, пройдя по ссылке https://moodle.amursu.ru/mod/scorm/view.php?id=284175

Данное упражнение предусматривает выполнение 2-х подзаданий:

1) распределить навыкы soft skills на 4 группы;
2) распределить скиллы между «hard skills» и «soft skills».

Тема 2. Структура soft skills (гибких навыков) и их основные компоненты

Задание 3. Кроссворд.

Выполнить мультимедийное интерактивное задание в виде создания собственного кроссворда по теме практического занятия на сайте LearningApps.org. Для этого вам нужно зарегистрироваться на указанном сайте, создать упражнение "кроссворд", сохранить его и скинуть активную ссылку на кроссворд (ссылка должна быть в прикрепленном файле).

Требования к кроссворду: в кроссворде необходимо задействовать не менее 10-15 слов касательно гибких навыков, в том силе и такие слова как компетенция, знания, умения и навыки. Примеры кроссвордов представлены в прикрепленных файлах (Пример кроссворда 1 и Пример кроссворда 2).

Задание 4. Тезарусное поле.

Выполнить задание «тезарусное поле», ознакомившись с инструкциями, размещенными в прикрепленных файлах «Тезаурусное поле» и «Образец тезаурусного поля». В данных файлах подробно раскрывается механизм и результат (пример) разработки тезаурусного поля. После ознакомления с образцом необходимо разработать собственное тезаурусное поле по изучаемой теме. Ключевое понятие в тезаурусном поле - Компоненты soft skills. В своем ответе, представленном в отдельном файле Вы должны разместить только само тезаурусное поле (т.е. результат своей работы). Рассуждения и механизм разработки тезаурусного поля представлять не нужно. Ответ оформить в виде сообщения объемом на 1 страницу листа формата А4 в альбомной ориентации.

Тема 3. Современные методы развития soft skills (гибких навыков)

Задание 5. Таблица.

Внимательно ознакомьтесь с перечнем современных методов развития soft skills и заполните предложенную таблицу.

Ваш ответ

№1	*Название метода*	*Преимущества метода*	*название софт скилла, который можно эффективно прокачать этим методом*
1.	Тренинг		
2.	Мастер класс		
3.	Нетворкинг		
4.	Геймификация		
5.	Коллегиальная оценка и		

	обратная связь		
6.	Супервизия		
7.	Саморазвитие		
8	Ваш вариант метода		

Задание 6. Мультимедийное интерактивное упражнение.

На платформе moodle, с помощью элемента курса « Глоссарий»

Для выполнения данного интерактивного задания Вам необходимо пройти по этой ссылке https://moodle.amursu.ru/mod/glossary/view.php?id=283991

и выполнить задание по следующему алгоритму:

1. Выбрать любой термин, входящий в предметное поле методы развития персонала, а также в предметное поле методов развития soft skills персонала;

2. Сформулировать понятие (примеры: "Тренинг - это", " мастер-класс - это.." и пр.);

2. Дать определение понятию (например: Тренинг - это метод активного обучения, направ-ленный на развитие знаний, умений и навыков, а также социальных установок).

3. Подпишите в скобках ФИО.

Тема 4. Развитие коммуникативных навыков

Задание 7. Таблица.

Внимательно ознакомьтесь с теоретическим материалом по теме «виды слушания» и заполните предложенную таблицу.

Ваш ответ

Виды слушания	***Описание***	***Ситуации, когда оно эффективно***	***Достоинства***

Задание 8. Диалог с использование эмпатического слушания.

Ознакомьте с высказываниями матери и дочери, которые ведут обычный диалог, и замените высказывания дочери (матери или их обоих), используя приемы эмпатического слушания. Результаты вашего ответа внесите в правую колонку представленной таблицы.

Ваш ответ

Диалог обычный	***Диалог с использование эмпатического слушания***
Дочь: В чем-то я опять виновата? Не успела еще домой войти, а уже кричишь на меня!	Мама, похоже, ты чем-то расстроена? Что случилось?
Мать: Конечно! Уже два часа я пытаюсь дозвониться домой. Сколько раз я тебе говорила так долго не болтать по телефону!	
Дочь: Мне что нельзя с подругой поговорить. А у тебя есть сотовый, с него могла бы и позвонить!	
Мать: Умная стала. Не смей говорить со мной таким тоном!	
Дочь: Почему ты не можешь говорить со мной нормально? Ты всегда кричишь на меня из-за любой мелочи!	
Мать: Ты должна слушать мать. Иди вытащи курицу из холодильника. И чтобы я тебя сегодня больше у телефона не видела!	
Дочь: Тебе надо, ты и вытаскивай. (хлопает дверью своей комнаты)	

Задание 9. Кейс-ситуация.

Ситуация:

- Доктор! Я не знаю, что мне делать! Мой муж алкоголик, но он снова начал пить!
- Простите, как это снова?
- Его лечили, но потом он все-таки продолжал пить. А вот недавно опять сорвался - третий день в запое!
- Не могли бы Вы объяснить подробнее?
- Он лечился в больнице. Вышел, но скоро вернулся к старому. Мы с ним очень серьезно поговорили, и он не пил полгода. А недавно сорвался - третий день в запое.

Содержание задания:

Внимательно ознакомьтесь с ситуацией и выделите желтым цветом один из приемов активного слушания (из ниже представленного списка), который использовал врач в этой ситуации.

Варианты ответов:

а) выяснение;
б) перефразирование;
в) резюмирование;
г) отражение чувств.

Тема 5. Развитие навыков самоорганизации и управления собой в реализации индивидуальной образовательной траектории.

Задание 10. Матрица Эйзенхауэра.

Распредели предложенные в списке дела в соответствии с матрицей Эйзенхауэра

Список дел:

1) Приступ аппендицита – вызов скорой помощи.
2) Помощь в выполнении чужих дел.
3) Планирование и подготовка перспективных проектов.
4) Разговоры «ни о чем» по телефону или в социальных сетях.
5) Поддержание физического здоровья – медосмотры, физкультура, отдых.
6) Самосовершенствование – чтение литературы, посещение тренингов, общение с активными и успешными людьми.
7) Защита диплома – сроки поджимают, а проект не готов.
8) Выполнение запланированных текущих дел – рутины.
9) Болезнь из-за переутомления.
10) Налаживание отношений – семья, друзья, родные.
11) Компьютерные не развивающие игры.
12) Внезапный телефонный звонок.
13) Бесцельный просмотр телепередач.
14) Вызов сантехника – прорыв канализации.
15) Навязанные встречи, от которых нельзя отказаться.

	Важное	**Неважное**
Срочное		
Несрочное		

Задание 11. Таблица хронографы.

Подумай и заполните предложенную таблицу «Мои хронофаги», написав своих «поглотителей времени» и варианты борьбы с ними

Мои хронофаги	Как с ними бороться

Задание 12. Слон.

При работе над делом - «слоном» – изучением английского языка – студенты разделил его на «бифштексы». Определите, какие из этих «бифштексов» «реальные», а какие – «иллюзорные». Переформулируйте «иллюзорные бифштексы», сделав их «реальными»:

1) Читать на английском

_____

2) Проходить курсы по английскому языку

_____

2) Ежедневно 30 минут смотреть фильмы на английском языке

_____

3) Учить английские слова

_____

4) Ежедневно смотреть упражнения по грамматике

_____

Тема 6. Целеполагиение как важнейший навык.

Задание 13. Ключевые ценности.

Из предложенного списка выбери от 5 до 7 ключевых ценностей своей жизни. Если предложенного списка недостаточно, то придумайте свои.

Твердая воля	Доброта	Дружелюбие	Спокойствие	Удовольствия
Целеустремленность	Щедрость	Оптимизм	Бережливость	Развлечения
Верность принципам	Честность	Альтрузим	Широта взглядов	Дети
Прямота	Порядочность	Уважение к людям	Сочувствие	Любовь
Искренность	Смелость	Смекалка	Тактичность	Семья
Жертвенность	Жизнерадостность	Терпение	Патриотизм	Спорт
Терпимость	Чувство юмора	Понимание людей	Самоконтроль	Досуг, хобби
Мудрость	Духовность	Практичность	Хорошее настроение	Деньги

Ваш ответ:

_____

_____

_____

_____

_____

Задание 14. от Брайана Трейси.

Брайан Трейси, автор книги «Управляй своим временем и удвой результаты», предлагает очень похожий на SMART алгоритм постановки целей, а затем предлагает выполнить с помощью него следующее упражнение.

Содержание задания:

Возьмите лист бумаги и напишите десять целей на следующий год так, как будто бы они уже реализовались (например, «я купил себе новую Ferrari 458 Italia в бутике на Третьяковском проезде»), а затем выберите из них ту, которая наибольшим образом изменила бы вашу жизнь. Обведите её, а затем выпишите её на отдельном листе и проработайте по критериям SMART.

Ваш ответ:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Тема 7. Развитие навыков креативного мышления.

Задание 15. Творческое задание.

Превращаем крестики в картинки и небольшие зарисовки. Посмотрите, что получилось и выберите наиболее удачные, такие наверняка найдутся. Сфотографируйте рисунок и вставьте его в данный макет.

Задание 16. Шариковая ручка.

Найди как можно больше способов применения обычной шариковой ручки. Предложите именно свои варианты, а не взятые из интернет источника.

Ваш ответ:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Задание 17. Рассказ из 100 слов.

Напишите рассказ из 100 слов на тему «Мои софт скиллы», при этом этот рассказ должен содержать только 100 слов (ни одного слова больше, ни одного слова меньше). Важно также, чтобы этот рассказ имел начало, развитие и концовку.

Ваш ответ:

_____
_____
_____
_____
_____

Тема 8. Управление конфликтами в организации

Задание 18. Таблица.

Заполните предложенную таблицу на тему «Виды конфликта»

Виды конфликта	***Определение***	***Участники***
Внутриличностный		
Межличностный		
Межгрупповой		
Организационный		
Конфликт интересов		
Экономический		
Социально-трудовой		

Задание 19. Завершить предложения.

1) «... - характерные для противоречий, носящих не очень острый характер, либо для столкновений, в которых активна лишь одна из сторон, вторая не стремится обнаружить свою позицию или избегает, по мере возможности, открытой конфронтации».

2) «... - конфликты, связанные с развитием организации и ее структурными изменениями».

3) «... - конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри группы».

Задание 20. Творческое задание.

Предложите пять конфликтных ситуаций, в которых стратегией поведения одного из участников было бы:

а) доминирование;

б) уход;

в) сотрудничество;

г) уступчивость;

д) компромисс.

Ваш ответ:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Вопросы «Блиц-опроса» по темам дисциплины

Тема 1. Теоретический обзор и интерпретация понятия «soft skills» как феномена

Вопросы «Блиц-опроса» на которые необходимо ответить «верно» или «неверно»

1. Soft skills включают в себя надпрофессиональные навыки и личностные качества.
2. Лидер не должен владеть «тяжёлыми» навыками в своей профессиональной сфере
3. Сам термин «soft skills» появился благодаря армии США
4. Ученые из Гарварда, Стэнфорда и Фонда Карнеги выяснили, что «гибкие навыки» — это 50 процента успеха человека в профессии, жесткие составляют оставщиеся 50%.
5. В науке на сегодняшний день нет определенной однозначной трактовки термина soft skills.

Тема 2. Модели soft skills и их составляющие

Вопросы «Блиц-опроса» на которые необходимо ответить «верно» или «неверно»

1. Классификаций soft skills не так уж и много
2. Можно ли софт скиллы отождествялть с эмоциональным интеллектом?
3. Инструменты для оценки soft skills расплывчиты

Вопросы для краткого ответа:

1. Какой метод для оценки прокаченности soft skills, предложенной в данном лекционном материале, для вас является интересным и почему?
2. В данном лекционном материале все soft skills условно разделили на группы. Укажите на сколько групп осуществлено данное разделение.

Тема 3. Место и роль soft skiills в личностном и профессиональном развитии персонала

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Важны ли софт скиллы в Вашем личностном развитии? Если да, то аргументируйте свой ответ.
2. Приведите несколько аргументов в пользу того, что софт скиллы играют важную роль в Вашем профессиональном развитии (обязательно укажите Вашу бедующую профессию).

Раздел 2 – Практические аспекты технологии развития soft skills (гибких навыков)

Тема 4. Развитие навыков группы: личностная динамика

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Личностные качества – это…….
2. К личностным качествам НЕ относятся ...
3. Назовите ключевые факторы, свидетельствующие о начале процесса развития основных личностных качеств

Тема 5. Развитие навыков группы: гибкие навыки работы в команде (team soft skills)

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Дополните следующую фразу своими мыслями: «Команда - это не просто группа людей, трудящихся бок о бок, а .....»
2. Перечислите основополагающие принципы командной работы.
3. Как вы поняли фразу: «Взаимодействия людей в команде могут иметь непреднамеренный эффект ферментативной враждебности по отношению к управленческой цели?»
4. В видеолекции было подробно рассмотрено _____ team soft skills?
5. Сколько способов приянятия решений рассматривалось видеолекции?

Тема 6. Развитие управленческих навыков: лидерство и руководство

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Сколько категорий управленцев обычно встречается?
2. Согласно исследованиям Fortune, большинство эффективных руководителей – мужчины в возрасте более 50 лет, без высшего образования и специальных навыков. Что это означает?
3. Почему Наполеон Бонапарта можно считать идельным управленцем?
4. В чем заключается задача лидера?

Тема 7. Soft skills успешного руководителя

Вопросы «Блиц-опроса»

1. Как называется четвертый уровень пирамиды управленческих навыков?
2. Приведите примеры основных случаев, когда необходимо развивать управленческие навыки
3 Назовите первый soft skill управленца, который был рассмотрен на лекции.
4. Какие личности в качестве известных визионеров в лекции приводились?
5. Метод «Канбан» - это таблица, состоящая из каких колонок?

Тема 8. Организационная культура и ее роль в формировании soft skills

Вопросы «Блиц-опроса»

1. В чем разница между сильной и слабой организационной культурой?
2. Как влияет организационная культура на формирование Soft skills?

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙРАБОТЫ

Во время самостоятельной работы основной упор делается на изучение студентами теоретико-методологических основ содержания софт скиллз.

Самостоятельная работа студентов включает:

анализ теоретических подходов и терминов;

знакомство с содержанием учебной литературы, рекомендуемой преподавателем, по отдельным вопросам семинарских занятий и индивидуальных заданий;

изучение периодических изданий;

знакомство с биографией и трудами отдельных исследователей в области разработок софт скиллз;

подготовка студентов к семинарским занятиям, выступления с докладом; прохождение индивидуальных тестовых заданий на выявление софт скиллз;

выполнение творческих заданий по прокачке софт скиллз.

Для работы со студентами рекомендуют к применению следующие формы самостоятельной работы.

Работа с литературой

Важной составляющей самостоятельной внеаудиторной подготовки является работа с литературой ко всем занятий: семинарским, практическим, при подготовке к зачетам, экзаменам, тестированию, участию в научных конференциях.

Один из методов работы с литературой – повторение: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются.

Более эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно провести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения.

Изучение научной учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – структура письменной работы, определяющая последовательность изложения материала. Он является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме.

Выписки представляют собой небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отделы абзацы, а также дословные и близкие к дословным записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного. Выписки представляют собой более сложную форму записи содержания исходного источника информации. По сути, выписки – не что иное, как цитаты, заимствованные из текста. Выписки позволяют в концентрированные форме и с максимальной точностью воспроизвести наиболее важные мысли автора, статистические и даталогические сведения.

Тезисы – сжатое изложение содержания изученного материала в утвердительной (реже опровергающей) форме. Отличие тезисов от обычных выписок состоит в том, что тезисам присуща значительно более высокая степень концентрации материала. В тезисах отмечается преобладание выводов над общими рассуждениями. Записываются они близко

к оригинальному тексту, т.е. без использования прямого цитирования.

Аннотация – краткое изложение основного содержания исходного источника информации, дающее о нем обобщенное представление. К написанию аннотаций прибегают в тех случаях, когда подлинная ценность и пригодность исходного источника информации исполнителю письменной работы окончательно неясна, но в то же время о нем необходимо оставить краткую запись с обобщающей характеристикой.

Резюме – краткая оценка изученного содержания исходного источника информации, полученная, прежде всего, на основе содержащихся в нем выводов. Резюме весьма сходно по своей сути с аннотацией. Однако, в отличие от последней, текст резюме концентрирует в себе данные не из основного содержания исходного источника информации, а из его заключительной части, прежде всего выводов. Но, как и в случае с аннотацией, резюме излагается своими словами – выдержки из оригинального текста в нем практически не встречаются.

Конспект представляет собой сложную запись содержания исходного текста, включающая в себя заимствования (цитаты) наиболее примечательных мест в сочетании с планом источника, а также сжатый анализ записанного материала и выводы по нему.

При выполнении конспекта требуется внимательно прочитать текст, уточнить в справочной литературе непонятные слова и вынести справочные данные на поля конспекта. Нужно выделить главное, составить план. Затем следует кратко сформулировать основные положения текста, отметить аргументацию автора. Записи материала следует проводить, четко следуя пунктам плана и выражая мысль своими словами. Цитаты должны быть записаны грамотно, учитывать лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля. Необходимо указывать библиографическое описание конспектируемого источника.

Самостоятельная работа студентов является обязательной для каждого студента, а её объём определяется учебным планом. Формы самостоятельной работы студентов определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов.

Самостоятельная работа — одна из важнейших форм овладения знаниями. Самостоятельная работа включает многие виды активной умственной деятельности студента: слушание лекций и осмысленное их конспектирование, глубокое изучение источников и литературы, консультации у преподавателя, написание реферата, подготовка к практическим занятиям, экзаменам, самоконтроль приобретаемых знаний и т.д.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, особое внимание уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.

Тематика заданий для самостоятельной работы представлена в Рабочей программе.