



АГЕНТСТВО ПО РАЗВИТИЮ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

**Новые кадровые технологии по созданию,
адаптации и развитию команды**

**в условиях опережающего
развития Дальнего Востока**

15-16 ноября 2018 г.

Признаки команды

«команда это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность».

М. Армстронг

1. Цели
2. Ценности
3. Общие подходы к осуществлению совместно деятельности
4. Единые правила взаимодействия
5. Принадлежность
6. Сплоченность
7. Взаимозаменяющие и взаимодополняющие навыки
8. Единый конечный результат
9. Единый стиль корпоративного поведения

Виды команд

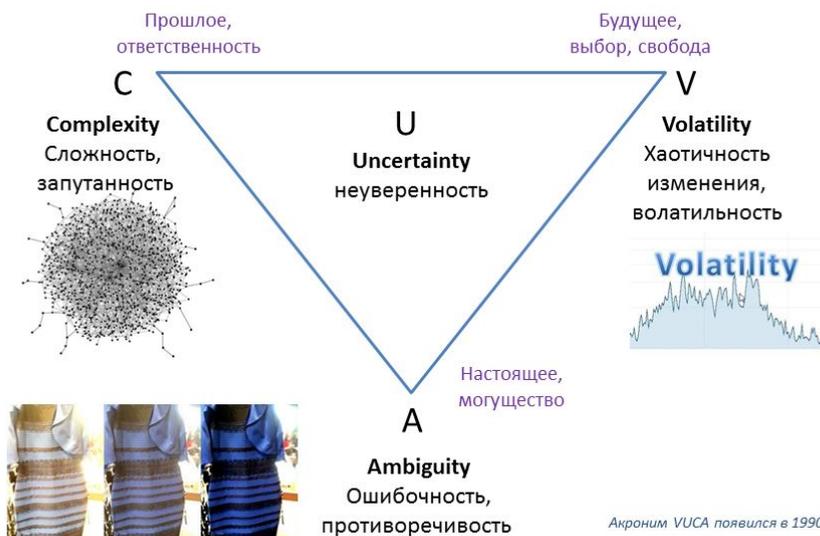
- Формальные и неформальные
- Вертикальные, горизонтальные и специализированные
- Самоуправляемые команды
- Виртуальные команды
- Глобальные команды
- Самопроектируемые команды



1. **Председатель** - выбирает путь, по которому команда движется к общим целям, обеспечивая наилучшее использование ее ресурсов; умеет обнаружить сильные и слабые стороны команды.
2. **Оформитель** – придает законченную форму действиям команды, направляет внимание и пытается придать определенные рамки групповым обсуждениям и результатам совместной деятельности.
3. **Генератор идей** – выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя внимание основным проблемам, с которыми сталкивается группа.
4. **Критик** – анализирует проблемы с прагматической точки зрения, оценивает идеи и предложения.
5. **Рабочая пчелка** – превращает планы и концепции в практические рабочие процедуры, систематически и эффективно выполняет принятые обязательства.
6. **Опора команды** - поддерживает силу духа в участниках проекта, оказывает им помощь в трудных ситуациях, пытается улучшить взаимоотношения между ними и, в целом, способствует поднятию командного настроения.
7. **Добытчик** – обнаруживает и сообщает о новых идеях, разработках и ресурсах, имеющихся за пределами проектной группы, налаживает полезные внешние контакты и проводит все последующие переговоры.
8. **Завершающий** – поддерживает в команде настойчивость в достижении цели, стремится отыскать работу, которая требует повышенного внимания, и старается, насколько возможно, избавить команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью.

1. Командные разработки: выработка и анализ единых целей, совместная работа над стратегией (видение); выработка правил командной работы, командных и корпоративных ценностей (кодекс).
2. Совместный анализ опыта: совместный анализ командного опыта (Какова была цель? Что было сделано хорошо? Какие были ошибки? Что нужно делать иначе?); регулярная работа над ошибками.
3. Обратная связь: предоставление участниками команды регулярной обратной связи друг другу.
4. Ротации: развитие навыков «распределенного» лидерства (например, ротация роли председателя на совещаниях).
5. Тренинги по эффективной коммуникации: развитие навыков межличностных коммуникаций, управления конфликтами, способности учитывать межличностные различия при работе в команде; «эмоциональные» мероприятия на развитие сплоченности, взаимной поддержки.
6. Совместное обучение.
7. Совместный отдых (отмечаются достижения).

VUCA-мир, в котором мы сейчас живем



Акроним VUCA появился в 1990-х как описание реальности современного мира, применяется в военной и бизнес среде

VUCA - решение

1. V – Vision (видение, инновации) Values (ценности)
2. U – understanding (понимание) EQ. VQ
3. Clarity (ясность) Ясность мышления, упрощение (умение отсекай лишнее), критическое мышление
4. A – Agility – гибкость, проворность, скорость обратной связи

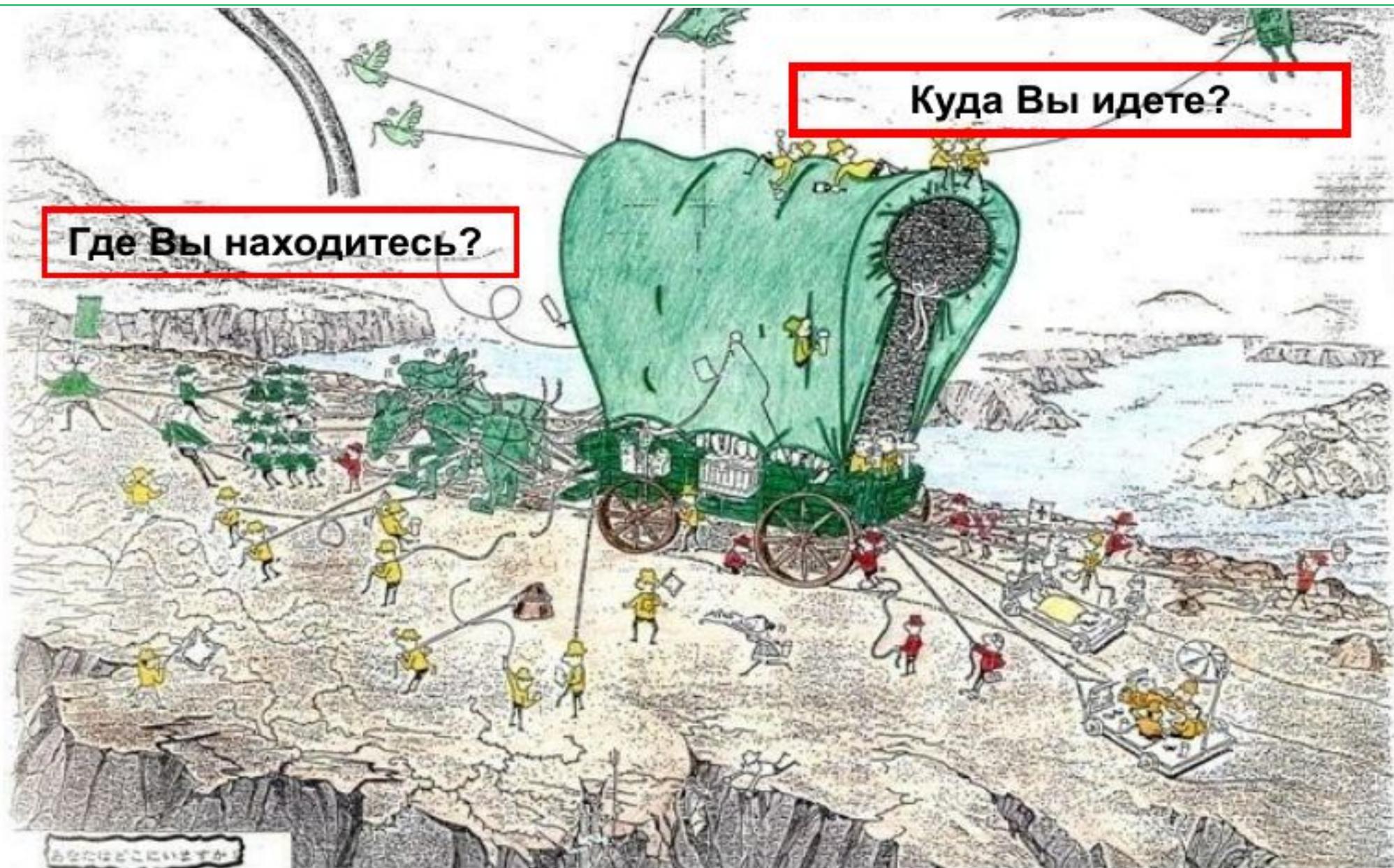


**1. Умение видеть
ситуацию насквозь**
От общей стратегии
организации до
индивидуальных
приоритетов сотрудников

**2. Эффективная
обратная связь**
Привлечение внимания к
сильным и слабым
сторонам сотрудников

**3. Повышение
организационной
гибкости**

**4. Повышение
мотивации и
вовлеченности
сотрудников**



1. Объедините описанные Вами проблемные зоны в группы и подгруппы
2. Дайте названия данным группам и подгруппам
3. Найдите взаимосвязи между проблемными зонами
4. Не ищите причины проблемных зон и пути их решения.
Этим мы займемся позже.





АГЕНТСТВО ПО РАЗВИТИЮ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

Ф Р Е Д Е Р И К Л А Л У



Захватывающее исследование! Поистине новаторская работа, подобной которой еще не было написано.

Кен Уилбер, ученый, философ и писатель

Видеть – не значит понимать, понимать – значит видеть! Вы видите вещи не такими, какие они есть, а такими, какие вы есть.

Эрик Баттерворт

Взгляды на эволюцию человеческого сознания:

- Потребности – А. Маслоу
- Мировоззрение – Гегел
- Когнитивные навыки – Пиаже
 - Ценности – Грейвз
- Моральное развитие - Кольберг, Гиллиган
 - Самоосуществление – Левинджер
 - Духовность - Фаулер
- Лидерство - Кук-Гройтер, Киган, Торберт

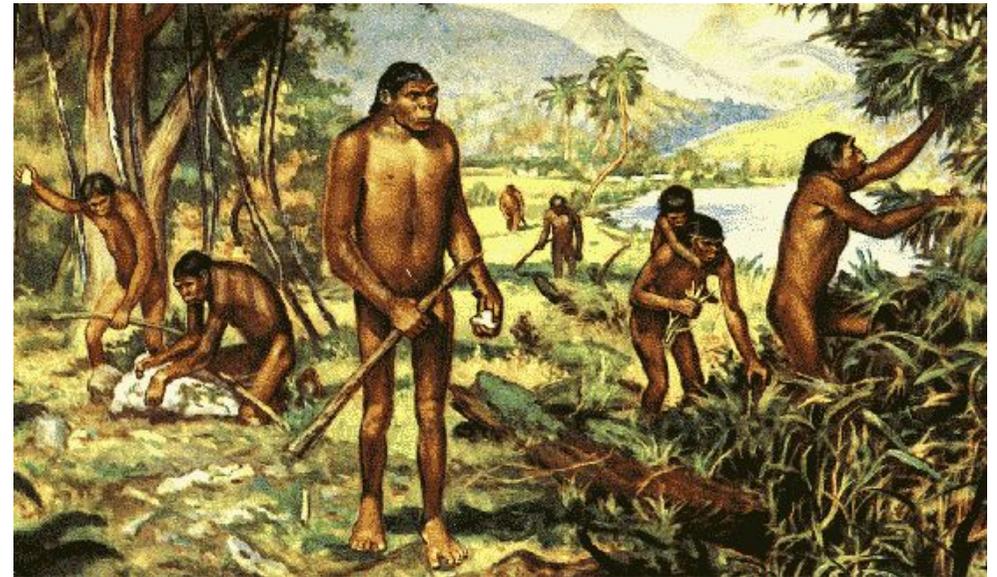
Инфракрасная (Реактивная) парадигма



АГЕНТСТВО ПО РАЗВИТИЮ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

100–50 тысяч лет до н. э.,
жили небольшими группами, связанными узами
родства
обычно объединяли не более нескольких десятков
человек, при увеличении численности группа
утрачивала дееспособность
Человеческое «я» (эго) сформировалось
не полностью, люди не вполне отделяли себя
от других и от окружающей среды
Основой существования служило собирательство,
для чего не требовалось никакого разделения
труда
никакой модели организации не имелось
внутри группы не существовало иерархии,
не было старшего, вождя, лидера.

*Высокий уровень насилия и убийств, нет
ценности человеческой жизни*



Пурпурная (магическая) парадигма



АГЕНТСТВО ПО РАЗВИТИЮ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ



Увеличилась способность справляться с более сложными задачами

человек уже в большей мере отделяет собственное «я» (эго) от других и эмоционально, и физически, продолжая во многом воспринимать себя как средоточие вселенной

причины и следствия осознаются плохо, поэтому присутствует ритуальное сознание

нет долгосрочных планов, абстрактных понятий, классификаций

распределение обязанностей ограничено

выделяется старшинство (старейшины, шаманы)

Красная (Импульсивная) парадигма



АГЕНТСТВО ПО РАЗВИТИЮ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

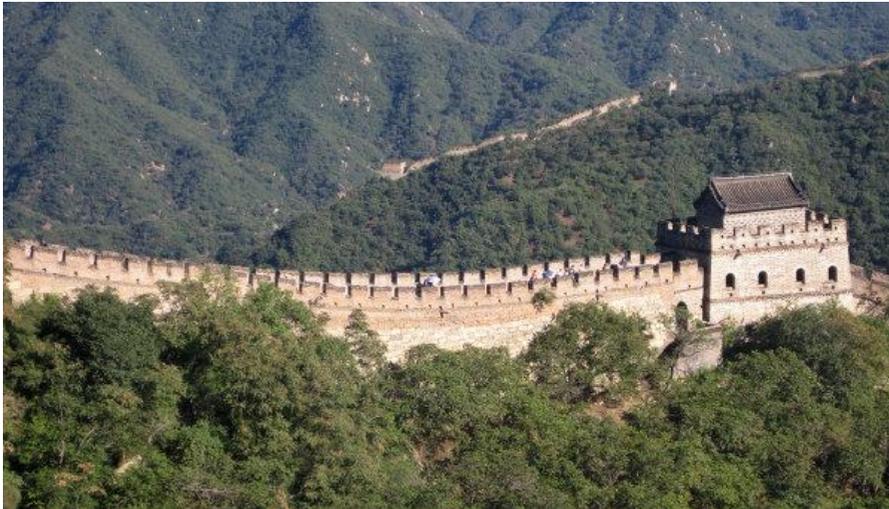
Человек ощущает себя отдельно от других и окружающего мира («эго»). Осознается факт возможности собственной смерти и страх смерти
Мировой валютой становится СИЛА. Я либо буду сильным, либо умру. Если я сильнее тебя, то могу требовать удовлетворения своих потребностей; если ты сильнее меня, я тебе подчинюсь в надежде, что ты обо мне позаботишься.
Слабое понимание времени – только «Здесь и сейчас»
Эмоциональный диапазон слаб – в основе вспышки гнева и насилие, импульсивный стиль поведения и принятия решений
Появляются простые стратегии, основанные на силе
Причинно-следственные связи в человеческом поведении в виде наград и наказаний
Оформляется разделение труда
Формируется иерархия – вожак – «свита» - рядовые – рабы, но все находится в постоянном движении, идет непрерывная драка за влияние



Янтарная (Конформистская) парадигма



АГЕНТСТВО ПО РАЗВИТИЮ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ



Главная ценность – стабильность, порядок, предсказуемость

Ценность – строго определенная социальная роль и идентичность

Большое социальное расслоение с четким кругом прав и обязанностей, предопределенным на момент рождения

Появляется более долгосрочное планирование для больших групп

Формируется понятие линейного времени

Это способно к самодисциплине и самоконтролю, не только публично, но и наедине с собой

Распространяются простые моральные ценности

Авторитет связан с социальной ролью, а не с сильной личностью

Янтарная (Конформистская) парадигма



АГЕНТСТВО ПО РАЗВИТИЮ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

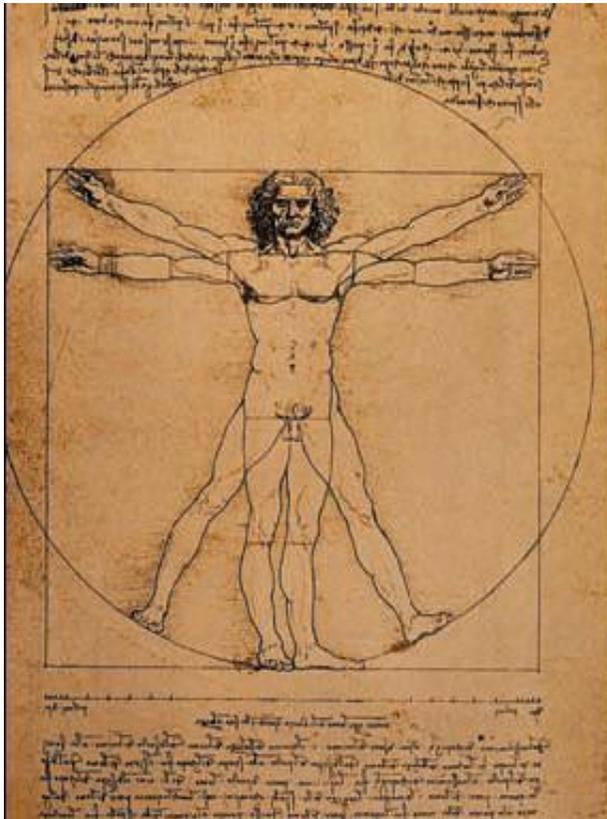
Стабильные организационные структуры
Стабильные процессы, способные передаваться из поколения в поколение, преемственность, к переменам относятся с подозрением
Приспособлены к стабильной окружающей среде, ориентированы на прошлый опыт
Убеждены, что есть только «один верный путь»
Стремятся к монополии и доминированию, в конкуренции слабы
Формальные иерархии, пирамидальная структура власти, возникает возможность создавать огромные корпорации, работающие на удалении друг от друга
Тонкие и сложные механизмы контроля через свод внутренних правил и дисциплинарных мер
Мировоззрение «сотрудники ленивы, нечестны и нуждаются в присмотре»
Сотрудники практически полностью взаимозаменяемы, личный талант не замечают и не развивают



Оранжевая (Конкурентная) парадигма



АГЕНТСТВО ПО РАЗВИТИЮ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ



Мир больше не является неподвижной системой
Мы стремимся понять, как он работает изнутри, каким законам подчиняется
Мерило – не мораль, а эффективность
Нет ничего абсолютно правильного или неправильного, есть вещи, которые работают лучше, чем другие в определенных обстоятельствах.
Чем больше я понимаю, как устроен мир, тем большего успеха я могу достичь
Лучшее решение – то, которое дает оптимальный результат

Цель жизни – обогнать, преуспеть в социально приемлемых формах, сыграть как можно лучше теми картами, что тебе сданы
Когнитивные изменения- а что есть так...
Множественность решений и вариантов

Оранжевая (Конкурентная) парадигма



АГЕНТСТВО ПО РАЗВИТИЮ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

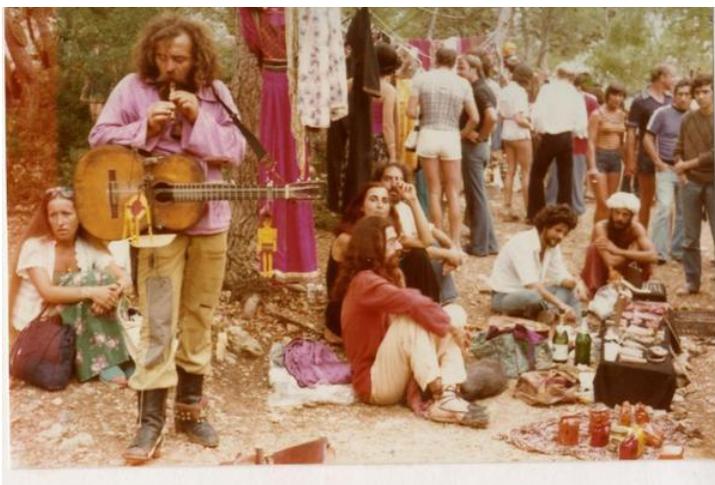
Темная сторона Оранжевой парадигмы:
Алчность крупных корпораций
Недальновидная политика, основанная на сиюминутной выгоде
Культ потребления
Бездумная эксплуатация ресурсов и экосистем
Мироцентричность – каждый должен свободно добиваться своих жизненных целей
Взгляд на мир предельно материалистичен
Доминирование конкурентного мышления, духовность на втором плане
Достижение цели делает нас счастливее, цели постоянно добавляются, счастье откладывается
Мы с трудом соотносим цели с настоящим, все ждем, когда наступит светлое будущее



Зеленая (плюралистическая) парадигма



АГЕНТСТВО ПО РАЗВИТИЮ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ



Крайне внимательно относится к чувствам
Все точки зрения заслуживают одинакового уважения
Справедливость, равенство, гармония, добрососедство,
кооперация и консенсус
Извлекаем выгоду для всего человечества в целом
Новая форма управления – демократия (реальная, а не кем-то
интерпретированная)
Отношение ценнее результатов
Процесс принятия решение снизу вверх, учитывается мнение
каждого
Благородство, великодушие, сопереживание

Злоупотребление терпимостью
Пасует перед демагогией
Сложно в больших группах
Изнуряющие переговоры, приводящие в тупик

Бирюзовая парадигма



АГЕНТСТВО ПО РАЗВИТИЮ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

Укрощение собственного Эго.
Внутренняя правота как компас.
Жизнь как разворачивающийся перед нами
путь.
Ставка на сильные стороны
Умение справляться с превратностями
судьбы
Мудрость за пределами рациональности.
Стремление к целостности.
Целостный подход к другим. Отказ от
оценочных суждений.
Целостный подход к жизни и природе.



1. Дайте характеристику людям, которые создают проблемные зоны, выделенные Вами в предыдущем задании.
2. Опишите, как эти люди себя ведут.
3. Как Вы думаете, какой системой ценностей они руководствуются?
4. Как Вы думаете, какие стереотипы поведения они проявляют?
5. К какой парадигме они относятся?





Модель Ситуативного лидерства П. Херси и М. Бланшарда

Комп етент ность	Разочарованный эксперт Плохой исполнитель, Хороший критик Проявляет несогласие, хорошо аргументирует, сопротивляется Стиль управления – Поощряющий Дать возможность проявить себя, найти недостатки, усовершенствовать	Вовлеченный профессионал Идеальные сотрудники, выполняют 80% работы Активно погружается в задачу, гарантирует результат Стиль управления – Делегирующий Доверять, дать возможность принять решение
	Разочарованный стажер Не хочет и не может работать Стиль управления – Убеждающий Переломить сопротивление, аргументировать свою позицию, проявить твердость, но не агрессию	Вовлеченный ученик Хочет себя проявить, но может «наломать дров» Стиль управления – Указывающий Дать четкие инструкции, усилить промежуточный контроль, дать немного инициативы в одном из этапов
	мотивация	

Триада развития



Профессиональное выгорание

«Психоэмоциональное истощение» проявляется в хроническом эмоциональном и физическом утомлении, равнодушии и холодности.

«Деперсонализация» (личностное отдаление, отчуждение) – проявляется в уменьшении количества контактов с окружающими, повышении раздражительности и нетерпимости.

«Редукция личных достижений» (профессиональной мотивации) – недовольство собой, уменьшение ценности своей деятельности, чувство вины, снижение профессиональной и личной самооценки, безразличие к работе.

Понятие вовлеченности

Аспекты вовлеченности:

- **КОГНИТИВНЫЙ** (убеждения сотрудников об организации, ее руководителях и условиях труда);
- **ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ** (характер и сила эмоциональной связи с организацией и ее руководителями);
- **поведенческий** или **физический** аспекты (энергия, вкладываемая сотрудниками в выполнение своих ролей)

Модель вовлеченности

Проактивность		
Мои задачи	Вовлеченность Эмоциональное и интеллектуальное состояние, способствующее: <ul style="list-style-type: none"> • Повышению эффективной работы сотрудников • Профессиональной реализации 	Приверженность Сила, которая объединяет людей, двигает бизнес вперед, приводит к результату. Она выражается в: <ul style="list-style-type: none"> • Эмоциональной и интеллектуальной привязанности компании • Готовности прикладывать дополнительные усилия для достижения целей компании • Стремление продолжать работу в компании
	Удовлетворенность Оценочное отношение сотрудников к: <ul style="list-style-type: none"> • Выполняемой деятельности и ее результатам • Внешним условиям, в которых деятельность осуществляется • Самому процессу работы 	Лояльность Ответная реакция на сотрудника на отношение со стороны компании, которая выражается через: <ul style="list-style-type: none"> • Готовность сотрудника позитивно отзываться о компании • Доверие к организации, ощущение безопасности • Готовность информировать о событиях, происходящих в компании
Стабильность		Моя компания

Опрос вовлеченности



АГЕНТСТВО ПО РАЗВИТИЮ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ



Уважаемые сотрудники

Просим Вас ответить на следующие вопросы

Наименование структурного подразделения (отдела) _____

пол мужской женский

возраст до 30 лет от 30 до 45 лет старше 45 лет

По какой причине Вы выбрали именно это место работы (можно отметить несколько полей)?

<input type="radio"/> высокий уровень заработной платы <input type="radio"/> хороший социальный пакет <input type="radio"/> работа находится недалеко от дома <input type="radio"/> возможность профессионального роста, опыт будет востребован на рынке труда <input type="radio"/> хорошие взаимоотношения в коллективе	<input type="radio"/> интересная работа, у меня есть возможность самореализации <input type="radio"/> у меня небогатый выбор работы, работаю там, где взяли Другое _____
---	--

Как долго Вы работаете на предприятии?

испытательный срок до 1 года от 1 года до 3 лет от 3 до 5 лет более 5 лет

Внимательно прочитайте утверждения ниже. Сделайте отметку в том поле, в котором написано утверждение, которое максимально соответствует Вашему пониманию ситуации на предприятии.

1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Мои условия работы соответствуют требованиям безопасности	Для увеличения безопасности моих условий работы необходимо принять некоторые меры	Администрация компании знает о необходимости увеличения безопасности условия работы, но принимает решения медленно	Безопасность условия работы не является для администрации предприятия ценностью, они не уделяют этому внимания
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Мое рабочее место удобно.	В организацию моего рабочего места можно было бы внести некоторые изменения.	Мое рабочее место не удобно.	Мое рабочее место не соответствует требованиям безопасности.

1. Опишите, в каких **ФАКТАХ** проявляется проблемная зона? Используйте **ТОЛЬКО** конкретные понятия, абстрактные понятия, требующие дополнительного толкования, не используйте.
2. Подумайте, какие причины предопределили появление данных фактов?
3. Предположите, к каким последствиям могут привести данные факты?
4. Если в группе есть два или более предположений, одно из которых противоречит другому, запишите оба.



Условия

- определение состава команды проекта, четкое описание ролей и обязанностей;
- четко определенные и понятные цели проекта;
- реалистичный план и сроки выполнения проекта;
- разумные и приемлемые правила;
- руководящая роль менеджера проекта.

Особенности

1. У каждого члена команды есть чувство общей цели,.
2. Команда знает, у кого из ее членов какие способности и знания, и использует их для работы. Команда с готовностью подчиняется и признает полномочия специалистов и экспертов.
3. К членам команды отношение равное и работают они на равных.
4. Энергия команды направлена на решение проблем, а не на выяснение отношений и конкуренцию. Поощряются различные мнения и свободный обмен ими.
5. Ошибки рассматриваются как возможность научиться чему-либо, а не как повод для наказания.
6. Члены команды считают ее важным источником профессионального и персонального роста.

Agile Manifesto



Люди и их взаимодействие

важнее, чем

Процессы и инструменты

Работающее программное обеспечение

важнее, чем

Исчерпывающая документация

Взаимодействие с заказчиком

важнее, чем

Обсуждение контракта

Реагировать на изменения

важнее, чем

Следовать плану

12 принципов Agile



АГЕНТСТВО ПО РАЗВИТИЮ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

1. Наивысшим приоритетом для нас является удовлетворение потребностей заказчика, благодаря регулярной и ранней поставке ценного программного обеспечения
2. Изменение требований приветствуется, даже на поздних стадиях разработки. Agile – процессы позволяют использовать изменения для обеспечения заказчику конкурентного преимущества
3. Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев
4. На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе
5. Над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им
6. Непосредственное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией как с самой командой, так и внутри команды
7. Работающий продукт – основной показатель прогресса
8. Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно. Agile помогает наладить такой устойчивый процесс разработки
9. Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта
10. Простота – искусство минимизации лишней работы – крайне необходима
11. Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд
12. Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы

Базовые компетенции XXI века ЮНЕСКО



1. Сотрудничество и взаимодействие участников проекта (Collaboration)
2. Достижение результатов деятельности, производство новых знаний
(Knowledge construction)
3. Самооценка и планирование (Self-assessment и Self – regulation)
4. Применение результатов проекта для решения реальных задач
окружающего мира (Real-world problem-solving and innovation)
5. Использование информационных технологий в качестве средства обучения
(The use of ICT for learning)
6. Развитие и совершенствование коммуникативных навыков (Skilled
Communication)

1. Подумайте, какие мероприятия надо провести, чтобы устранить и минимизировать последствия фактов, определяющих проблемные зоны?
2. Подумайте, какие мероприятия надо провести, чтобы устранить возможность появления фактов, определяющих проблемные зоны?
3. Если в группе есть два или более предположений, одно из которых противоречит другому, запишите оба.



Теории лидерства

1. Теории лидерских черт или теории «великого человека»
2. Теории “X – Y”.
3. Бихевиористские теории
4. Ситуационные теории
5. Теория ожидания-взаимодействия
6. Мотивационные теории лидерства
7. Трансформационное лидерство
8. Теория жизненного цикла.

И. Адизес о лидерстве

Функция	Делает организацию		
P – удовлетворение потребностей	функциональной	продуктивной	в краткосрочной перспективе
A – администрирование	систематизированной	эффективной	
E – предприимчивость	проактивной	продуктивной	в долгосрочной перспективе
I – интеграция	целостной	эффективной	

КОД АДIZESА

1. Выберите 1 из предложенных Вами мероприятий и подробно опишите его подготовку, проектирование, внедрение.
2. Каких людей Вы привлечете к реализации данного мероприятия? Какими компетенциями они должны обладать? Какие должности занимать?



Целесообразность совещаний

Если совещание можно не проводить – не проводите его!
При неэффективных совещаниях потери времени происходят кратно участникам!

ВЫ ОДИНОКИ?

Устали работать самостоятельно?
Ненавидите принимать решения?

ПРОВЕДИТЕ СОВЕЩАНИЕ!

Вы можете:

- Встретиться с людьми
- Показать графики
- Почувствовать себя важным
- Потыкать указкой
- Поесть пончиков
- Произвести впечатление на коллег

В РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ!



СОВЕЩАНИЯ!

Приятная альтернатива работе

Grizzly

Цели совещания

1. Конструктивные
направлены на развитие фирмы в целом
2. Деструктивные
не выгодные фирме в целом, но выгодные кому-то из участников
 - прояснение личных отношений
 - удовлетворение личных амбиций
 - решение личных проблем
 - «для галочки»

Задачи совещаний

1. Мотивация
2. Управление коллективом
3. Управление процессом взаимодействия
4. Сбор информации – формирование полной картины, передача общего видения всем подразделениям
5. Анализ информации
6. Принятие решений
7. Решение проблемной ситуации
8. Оценка результатов работы

Формальный процесс совещаний

1. Доклад
2. Дискуссия, обсуждение
3. Анализ, мозговой штурм
4. Обратная связь, оценка результатов

Типы коммуникации

- Эффективный основан на понимании ролей и требований к поведению в соответствии с ролью
- Неэффективный, экспрессивный, прерванный основан на эмоциональных реакциях, критике, переходе на личности

Роли

- Модератор – следит за соблюдением регламента и повестки
- Секретарь – приглашает людей, рассылает повестку, ведет протокол, фиксирует решения
- Докладчик
- Руководитель

Результат

- Мнение
- Действие
- Документ
- Управленческое решение

Условия эффективности совещания

- Совещания – это работа
Каждый участник активен
- Совещание имеет цель
Предложения должны продвигать команду к достижению целей
- Совещание – это не спорт
Нет выигравших и проигравших,
правых и виноватых
- Совещание – это не спор
Если критикуешь – предлагай.
Не знаешь – спроси.



Этапы проведения совещаний

1. Подготовка
 - место
 - время
 - состав участников
 - повестка дня
 - личное отношение руководителя к предмету совещания
 - информирование участников
2. Установление контакта
3. Выявление видения ситуации
4. Выбор приоритетов
5. Перевод проблем в задачи
6. Принятие решений и распределение ответственности
7. Завершение совещания

Следующее совещание должно начинаться с проверки соблюдения предыдущих договоренностей!

Это что-то новенькое

1. Песочные часы
2. ТРИЗ – методики
3. Stand up - совещания
4. Необычное время, четкое соблюдение тайминга



Методики принятия управленческих решений

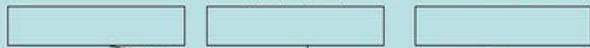


АГЕНТСТВО ПО РАЗВИТИЮ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

МЕТОД ПРОЕКТИРОВАНИЯ «Зеркало прогрессивных преобразований»

Постановка проблемы:

Причины: (формулировка начинается с «не...», «нет...»)



Ситуация «минус»
(нерешенная проблема)

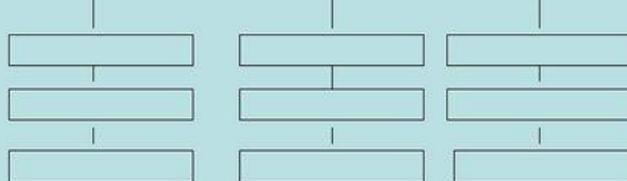
Ситуация «плюс» (решение проблемы)

Цель проекта:

Задачи:



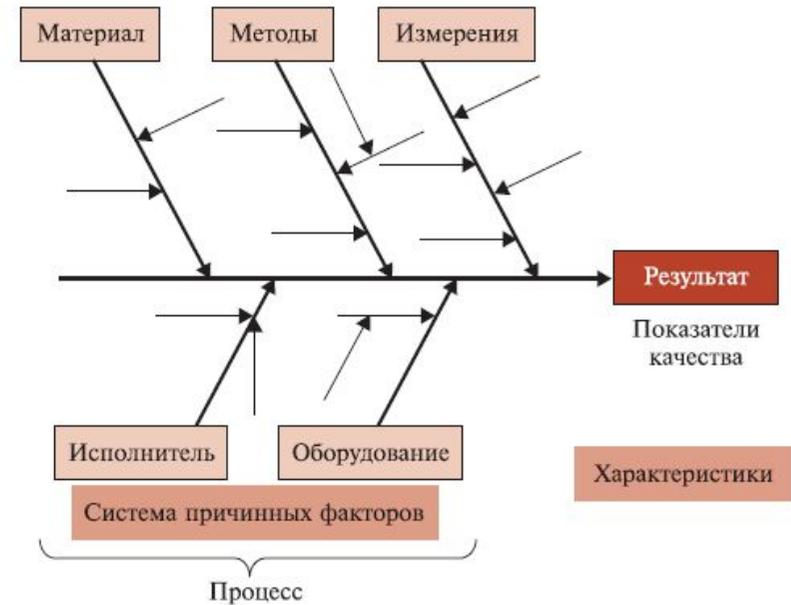
Мероприятия:



Результат / продукт:

Критерии результативности:

Анализ ресурсов:



1. Доработайте Ваш проект подготовки, проектирования и внедрения Вашего мероприятия.
2. Опишите конечный и промежуточные результаты.
3. В каких документах будут отражены конечный и промежуточные результаты?
4. Как Вы можете измерить конечный и промежуточные результаты?
5. Какие ресурсы Вам понадобятся? Как вы можете их минимизировать?

