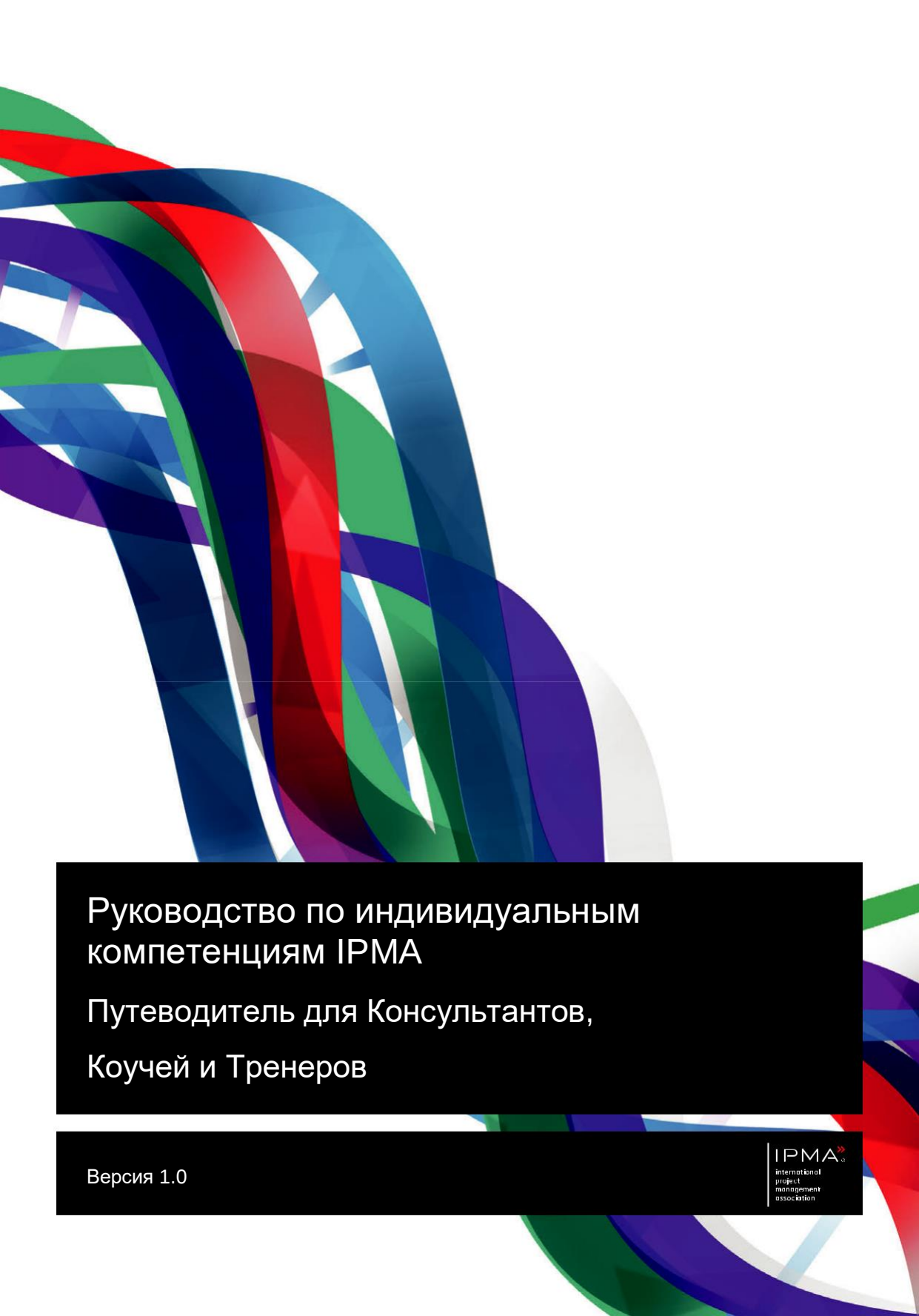




Руководство по индивидуальным компетенциям IPMA

Путеводитель для Консультантов,
Коучей и Тренеров

Версия 1.0

IPMA[®]
International
project
management
association

Владелец и автор этого документа:

Юридический адрес:

Международная ассоциация управления проектами (IPMA)
c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17
Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Switzerland

Операционный адрес:

Международная ассоциация управления проектами (IPMA),
P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands

Авторское право:

©2018 Международная ассоциация управления проектами (IPMA®)
Все права защищены (включая права на перевод на другие языки).
Никакая часть этого документа не может быть воспроизведена в любой
форме - с помощью фотопечати, микрофильма или любым другим
способом - ни передана, ни переведена на машинный язык без
письменного разрешения.

IPMA, IPMA ICB, IPMA Уровень A, IPMA Уровень B, IPMA Уровень C, IPMA
Уровень D
and IPMA Delta зарегистрированные торговые марки защищены законом в
большинстве стран.

Справочное руководство IPMA ICB4 в Agile World Версия 2.2
ISBN (pdf): 978-94-92338-24-2 ISBN (печать): 978-94-92338-23-5

Редакционная команда (в алфавитном порядке):

Sandra Bartsch-Beuerlein (Germany)
Margarida Gonçalves (Portugal) – the leading editor
Tomasz Leśniowski (Poland)
Corina Stofer (Switzerland)
David Thyssen (Germany)
Anja Viehbacher (Germany)

Графический дизайн:

Dana Kowal (Poland)
Iza Maciejak (Poland)

Вычитка:

Deborah Boyce (United Kingdom)
Pau Lian (United States)

Содержание

Предисловие ICB4CCT	5
1. Вступление	7
2. Основы индивидуальных компетенций	9
3. Общие компетенции	15
3.1. Профессиональная сеть	15
3.2. Понимание клиента	18
3.3. Этические, правовые и профессиональные стандарты	23
3.4. Общение	27
3.5. Управление неопределенностью	32
3.6. Самосовершенствование	37
3.7. Поддержка изменений	40
3.8. Управление ожиданиями	45
3.9. Результаты	48
4. Конкретные компетенции для консалтинга	53
4.1. Дизайн задания	53
4.2. Руководство	60
4.3. Методы консультирования	62
4.4. Оценка выгод	66
4.5. Инновация	68
5. Конкретные компетенции для коучинга	71
5.1. Тренерская среда	71
5.2. Фасилитация	74
5.3. Тренерские модели и вмешательства	79
5.4. Понимание и обучение	84
5.5. Тренерская оценка	86
6. Конкретные компетенции для обучения	89
6.1. Контекст обучения	89
6.2. Передача	96
6.3. Дизайн обучения	100
6.4. Работа в аудитории	105
6.5. Оценка тренинга	109
Приложение А: Таблица компетенций	113
Приложение В: Общие элементы компетенции	117

Предисловие ICB4CCT

Продукты IPMA развивались в течение последних нескольких лет, чтобы продвигать профессию управления проектами. За первоначальной версией 4.0 Основ индивидуальных компетенций IPMA для физических лиц (IPMA ICB®), выпущенных в 2015 году, последовала разработка Project Excellence Baseline IPMA (ICB PEB®) и обновление Competence Baseline for Organisations IPMA для организаций (IPMA). OCB®) в 2016 году.

IPMA ICB является краеугольным камнем в развитии зрелого набора компетенций для всех, работающих в областях управления проектами, программами и портфелями проектов. Люди должны быть более опытными в широкой области компетенций и своевременно выполнять свою работу во все более сложной среде.

Но отдельные люди, команды и организации должны быть правильно подготовлены. Эта подготовка в управлении проектами, программами и портфелями обычно осуществляется посредством консалтинга, коучинга и обучения (CCT). Отдельные лица, команды и целые организации пользуются этими услугами, что значительно повышает их компетенции.

Справочное руководство по Основам индивидуальных компетенций IPMA для консультантов, тренеров и инструкторов (IPMA ICB4CCT®) является первым стандартом, описывающим полный набор компетенций, необходимых для подготовки отдельных лиц, групп и организаций к повышению эффективности. Стандарт описывает набор общих элементов компетенции (СЕ) для всех трех областей (консалтинг, коучинг и обучение), а также отдельный набор компетенций для каждой из них. Эти компетенции отвечают потребностям клиента и его ожиданиям от конкретного вида работы. Ожидается, что консультирование данного лица предоставит решения, в то время как тренер должен направлять клиента в процессе самопознания. В процессе обучения клиентам предоставляются инструменты и методы, а не конкретные решения.

IPMA ICB4CCT рассматривает следующие области компетенций:

- **Люди.** Людские элементы компетенций определяют личностные и межличностные компетенции, необходимые для успешного проведения консалтинга, коучинга и обучения управлению проектами, программами и портфелями.
- **Практика.** Практические элементы компетенций определяют технические аспекты предоставления консультаций, коучинга и обучения.
- **Перспектива.** Перспективные элементы компетенций определяют, как профессиональную среду, так и среду клиента, так как эти три области предназначены для обеспечения возможности изменений в отдельных лицах и организациях.

В Справочном руководстве IPMA ICB4CCT описаны конкретные компетенции, необходимые для консультирования, коучинга и обучения, в дополнение к компетенциям, необходимым в области управления проектами, программами и портфелями. Последние здесь не упоминаются, они описаны в IPMA ICB4.

Справочное руководство ICB4CCT описывает три людские, три перспективные и три практические элементы компетенций как общие элементы компетенции. Кроме того, отдельные лица должны иметь конкретные элементы компетенции для каждой области:

- **Для лиц, работающих в сфере консалтинга**, стандарт относится к инновационному фактору консалтинга и подтверждает важность реализации преимуществ.
- **Для лиц, работающих над коучингом**, в стандарте рассматривается дизайн коучинга, соединяясь с конкретными методами, используемыми в этой области.
- **Для лиц, работающих в сфере обучения**, стандарт очень тщательный во всех ролях, которые касаются каждого этапа обучения, а не только в видимой части.

Мы хотим поблагодарить основную команду проекта со специалистами в области консалтинга, коучинга и обучения - Сандра Барч-Бойерлайн (Германия), Томаш Лесневский (Польша), Корина Штофер (Швейцария), Дэвид Тиссен (Германия), Аня Фихбахер (Германия) и всех многочисленных экспертов, которые рассмотрели и обогатили этот стандарт своими ценными отзывами. В ходе долгих дискуссий о сходствах и различиях каждый стал более осведомленным, обогащенным и с лучшим глобальным пониманием профессий. За эти два года родились дети, семья ушла от нас, и мы все поддерживали друг друга в подготовке этого документа. Вот почему мы «семья IPMA», так как эти проекты строятся людьми для людей.

IPMA ICB4CCT поможет нам достичь мира, в котором все проекты будут успешными.

Reinhard
Wagner
IPMA President

Martin Sedlmayer
IPMA VP Products
& Services

Margarida
Gonçalves
IPMA ICB4CCT
Project Manager

1. Введение

Основы индивидуальных компетенций IPMA (IPMA ICB) является глобальным стандартом для индивидуальной компетенции в управлении проектами, программами и портфелями. Кроме того, в новом Справочном руководстве для консультантов, тренеров и инструкторов (IPMA ICB4CCT) - теперь рассматриваются компетенции частных лиц, консультирующих, наставляющих и обучающихся в областях управления проектами, программами и портфелями.

IPMA ICB4CCT фокусируется на компетенциях по консультированию, коучингу и обучению. Учитывая то, что лицам, работающим в этих областях деятельности, возможно, придется переключаться между этими сферами в ходе одного задания. Предполагая это, были описаны два набора компетенций - общие компетенции и специфичные для области компетенции. Этот уникальный подход облегчает работу для людей, которые переключаются между ролями в одном назначении или в различных назначениях.

IPMA ICB4CCT подходит к компетенциям с той же структурой, что и IPMA ICB - люди, перспективы и практика - и определяет набор общих компетенций, которые необходимы, когда человек выполняет задания для клиента и при взаимодействии с другими людьми в своей области знаний.

Ожидания этих людей от клиентов всегда высоки, поскольку изменения всегда являются желательным результатом их работы. Изменение требует времени, но иногда назначения очень ограничены по продолжительности, и организация воспринимает преимущества только через долгое время после выполнения назначения.

Всем, кто использует IPMA ICB4CCT, мы желаем вам всего наилучшего и более сложных заданий! Этот стандарт помогает вам как в личностном росте, так и в росте команды, с которой вы работаете.

2. Основы индивидуальных компетенций

2.1. Структура ICB

В Справочном руководстве IPMA для консультантов, тренеров и инструкторов (IPMA ICB4CCT) предпринята попытка систематизировать многие аспекты компетенции. Руководство было построено вокруг нескольких ключевых концепций, в том числе:

- **Сферы деятельности.** IPMA ICB не обсуждает компетенции с точки зрения конкретных ролей (например, менеджер проекта или старший консультант), а скорее с точки зрения предметной области (например, люди, работающие в управлении проектами или консультировании). Смысл в том, что роли и названия ролей сильно различаются в зависимости от языка, отрасли и сферы деятельности. Таким образом, IPMA ICB представляет компетенции, важные для успешной работы в проектно-ориентированной среде. Каждый домен (управление проектами, управление программами, управление портфелем, консалтинг, коучинг, обучение) может содержать роли и названия, которые вписываются в общую область компетенции.
- **Области компетенций.** IPMA ICB содержит три области компетенции, которые формируют Око Компетенции: Эти области в равной степени относятся ко всем трем сферам деятельности:
 - **Людские компетенции** – они состоят из личных и межличностных компетенций, необходимых для успешной работы в проектно-ориентированной среде;
 - **Практические компетенции** – это конкретные методы, инструменты и методы, используемые в проектно-ориентированных средах для достижения успеха;
 - **Перспективные компетенции** – под этим заголовком понимаются методы, инструменты и техники, с помощью которых люди взаимодействуют с контекстом, а также обоснование, которое побуждает людей, организации и общества организовывать работу в качестве проектов, программ и портфелей.
- **Ключевые индикаторы компетенции (KCI) и меры.** В каждой области компетенции есть общие элементы компетенции (CE), которые применяются к сферам деятельности. CE содержат списки знаний и навыков, необходимых для освоения элемента компетенции. KCI предоставляют точные показатели

успешной работы для конкретной области. Меры описывают очень подробные аспекты эффективности в каждом КСИ.

- **Проект, программа, портфель**

- Проект - это уникальная, временная, междисциплинарная и организованная реализация согласованных результатов в рамках заранее определенных требований и ограничений.;
- Программа создана для достижения стратегической цели. Программа - это временная организация взаимосвязанных программных компонентов, управляемых скоординированным образом, чтобы обеспечить реализацию изменений и реализацию преимуществ;
- Портфель - это набор проектов и / или программ, которые не обязательно связаны, но при этом объединены для обеспечения оптимального использования ресурсов организации и достижения стратегических целей организации при минимизации риска портфеля.

- **Коучинг, консалтинг и обучение**

- **Коучинг** является ненаправленной формой развития для отдельных лиц, команд и организаций. Коучинг, как правило, зависит от контекста и проблемы и предполагает предоставление коучу(ам) соответствующего решения актуальных проблем с использованием методов опроса и других моделей коучинга. В результате, коуч(и) найдут свое собственное решение проблем, с которыми они сталкиваются, что, в свою очередь, будет включать обучение и вселит большую уверенность в достижении успешных результатов в будущем.
- **Консалтинг** - это целенаправленная деятельность. Он направлен на предоставление ответов на проблемы и вызовы. Консалтинг специфичен для конкретной ситуации. Ожидается, что консалтинг внесет изменения и инновации в организацию.
- **Обучение** - это процесс подготовки целевой аудитории к решению будущих проблем. Обучение извлекает темы, которые иногда основаны на конкретной ситуации. Обучение может стать отправной точкой для индивидуального и организационного развития. Обучение передает знания, навыки и способности в упрощенном контексте, не имея обязанностей или негативных последствий от ошибок. Обучение проходит в разных условиях (т.е. обучение на рабочем месте в соответствии с возможностями, онлайн-обучение, тренинги).

2.2. Структура и обзор IPMA ICB 4 CCT

Компетенции IPMA ICB4CCT структурированы в виде набора общих компетенций, применимых ко всем трем сферам деятельности, и выделенного набора компетенций, характерных для отдельных доменов. Чтобы действовать профессионально в области управления проектами, необходимы компетенции в области управления проектами, программами и портфелями. Последние здесь не повторяются, они описаны в IPMA ICB4. Элементы компетенций, представленные в IPMA ICB4CCT, были структурированы таким образом, чтобы соответствовать областям консалтинга, коучинга и обучения.

Консультант

КОНКРЕТНЫЕ	
Перспектива	Дизайн задания
Люди	Руководство
Практика	Методы консультирования
	Оценка выгод
	Инновация
ОБЩИЕ	
Перспектива	Профессиональная сеть
	Понимание клиента
	Этические, правовые и профессиональные стандарты
Люди	Общение
	Управление неопределенностью
	Самосовершенствование
Практика	Поддержка изменений
	Управление ожиданиями
	Результаты
ОСНОВНЫЕ	
Перспектива	Стратегия
	Руководство, структуры и процессы
	Соответствие, стандарты и правила
	Власть и интересы
	Культура и ценности
Люди	Саморефлексия и самоуправление
	Личная целостность и надежность
	Личное общение
	Отношения и взаимодействие
	Лидерство
	Командная работа
	Конфликты и кризисы
	Изобретательность
	Согласование
	Ориентация на результат
Практика	Дизайн
	Цели, задачи и преимущества
	Содержание
	Время
	Организация и информация
	Качество
	Финансы
	Ресурсы
	Закупки и партнерство
	Планирование и контроль
	Риски и возможности
	Заинтересованные стороны
	Изменения и трансформация
	Выбор и баланс

Коуч

КОНКРЕТНЫЕ	
Перспектива	Тренерская среда
Люди	Фасилитация
Практика	Тренерские модели и вмешательства
	Понимание и обучение
	Тренерская оценка
ОБЩИЕ	
Перспектива	Профессиональная сеть
	Понимание клиента
	Этические, правовые и профессиональные стандарты
Люди	Общение
	Управление неопределенностью
	Самосовершенствование
Практика	Поддержка изменений
	Управление ожиданиями
	Результаты
ОСНОВНЫЕ	
Перспектива	Стратегия
	Руководство, структуры и процессы
	Соответствие, стандарты и правила
	Власть и интересы
	Культура и ценности
Люди	Саморефлексия и самоуправление
	Личная целостность и надежность
	Личное общение
	Отношения и взаимодействие
	Лидерство
	Командная работа
	Конфликты и кризисы
	Изобретательность
	Согласование
	Ориентация на результат
Практика	Дизайн
	Цели, задачи и преимущества
	Содержание
	Время
	Организация и информация
	Качество
	Финансы
	Ресурсы
	Закупки и партнерство
	Планирование и контроль
	Риски и возможности
	Заинтересованные стороны
	Изменения и трансформация
	Выбор и баланс

Тренер

КОНКРЕТНЫЕ	
Перспектива	Дизайн задания
Люди	Руководство
	Методы консультирования
Практика	Оценка выгод
	Инновация
ОБЩИЕ	
Perspective	Профессиональная сеть
	Понимание клиента
	Этические, правовые и профессиональные стандарты
People	Общение
	Управление неопределенностью
	Самосовершенствование
Practice	Поддержка изменений
	Управление ожиданиями
	Результаты
ОСНОВНЫЕ	
Perspective	Стратегия
	Руководство, структуры и процессы
	Соответствие, стандарты и правила
	Власть и интересы
	Культура и ценности
People	Саморефлексия и самоуправление
	Личная целостность и надежность
	Личное общение
	Отношения и взаимодействие
	Лидерство
	Командная работа
	Конфликты и кризисы
	Изобретательность
	Согласование
	Ориентация на результат
Practice	Дизайн
	Цели, задачи и преимущества
	Содержание
	Время
	Организация и информация
	Качество
	Финансы
	Ресурсы
	Закупки и партнерство
	Планирование и контроль
	Риски и возможности
	Заинтересованные стороны
	Изменения и трансформация
	Выбор и баланс

3.1. Профессиональная сеть

Определение

Человек стремится построить междисциплинарную сеть людей. Это позволяет человеку не только постоянно совершенствоваться, но и при необходимости передавать мандаты другим. Человек должен побуждать клиента или спонсора изменить назначение, если оно будет лучше обслуживаться другой формой профессиональной помощи, и, следовательно, привлекать других или дополнительных экспертов в данной области.

Цель

Целью этого элемента компетенции является создание и использование такой сети для решения проблем клиента. В нем описывается, как создавать альянсы для обеспечения лучшего обслуживания клиента при получении знаний и опыта с привлеченными партнерами. Люди развивают разнородную сеть контактов, к которой они могут получить доступ в интересах своих клиентов, для поиска информации и консультаций или в качестве источника рекомендаций и знакомств.

Знание

- Важные связи в соответствующей сфере деятельности
- Сетевые методы
- Реферирование
- Управление отношениями

Навыки

- Переговоры
- Социальные навыки
- Аналитические навыки
- Закупка услуг

Связанные элементы компетенции

- Общение

Ключевые индикаторы компетенции

3.1.1. Создает, поддерживает и регулярно оценивает индивидуальную сеть

Описание

Человек создает сеть экспертов с одинаковыми и разными навыками или областями профессии. Человек принимает участие в других организованных сетях, ассоциациях или подобных.

Человек поддерживает связь с другими людьми и структурирует их контакты.

Меры

- Определяет экспертов и организации, которые должны быть частью сети (например, в соответствии с навыками, преимуществами)
- Активно определяет возможности для создания новых контактов в сети
- Предоставляет информацию и помощь для сетевых контактов
- Остается на связи с соответствующими экспертами
- Оценивает затраты и преимущества сетевых возможностей

3.1.2. Создает новые сетевые контакты, используя сетевые методы

Описание

Сильная сеть, которая соответствует потребностям человека, может иметь жизненно важное значение для успеха задания. Вот почему необходимо адаптировать и модифицировать сеть путем расширения и изменения. Чтобы построить более сильную сеть, полезно и необходимо применять сетевые методы, такие как участие в конференциях или общение с потенциальными партнерами.

Меры

- Посещает такие мероприятия, как конференции, экспертные семинары или социальные мероприятия, чтобы встретить новые контакты
- Активно участвует в социальных сетях
- Активно связывается с новыми интересующими экспертами
- Поддерживает список контактов в соответствующих сетевых службах

3.1.3. Выбирает и оценивает правильного сетевого партнера для задания

Описание

Человек выбирает партнера по сети, который наилучшим образом соответствует требованиям клиента. Человек знает особенности сети партнеров и определил, и согласился передать клиентов в случае необходимости, или добавить их в качестве дополнительных назначений.

Меры

- Создает и поддерживает список экспертов и областей их знаний
- Выравнивает потребности клиента с навыками сетевых партнеров
- Объясняет причины, почему выравнивание имеет смысл
- Проверяет соответствие, если это уместно

3.1.4. Выбирает и привлекает к участию сетевых партнеров

Описание

Клиенты ожидают, что люди внесут позитивный вклад в общее решение. Иногда решение требует привлечения дополнительных сетевых партнеров. Человек может решить, кого привлекать и предложить клиенту, когда и как привлекать партнеров по сети.

Меры

- Регулярно оценивает сети, чтобы полностью понять ее компетенции
- Определяет уровень вовлеченности партнеров и сообщает о нем
- Проверяет клиента, было ли соответствие успешным

3.2. Понимание клиента

Определение

Человек работает с организациями, командами в организациях или частными лицами, привнося в игру различные перспективы. На основе взаимодействия и анализа каждой точки зрения можно получить соответствующую информацию с точки зрения культуры, потребностей и целей на личном, контекстуальном и экономическом уровнях. Такая информация должна постоянно обновляться в течение срока действия задания, чтобы помочь выявить препятствия, потенциальные конфликты, возможности и риски при выполнении задания, а также любые потребности в консультациях, коучинге и обучении.

Цель

Цель этого элемента компетенции состоит в том, чтобы собрать как можно больше информации о клиенте и его среде, предложить конкретное назначение и создать основу для осмысленного дизайна проекта.

Описание

Клиенты могут варьироваться от отделов или организационных подразделений до команд и лиц с различными уровнями компетенции. Понимание происходит от доступа к письменной, устной и невербальной информации. Это основа, на которой строится взаимная работа индивида с клиентом, и она должна служить каркасом для выполнения задания.

Понимание клиента - это не только получение информации, но также ее анализ и применение. Это развивающийся процесс, согласованный с фазами и ходом выполнения задания. При получении и использовании такой информации лицо должно соблюдать правила конфиденциальности и защиты информации.

Знание

- Организационные системы и истоки
- Знание индустрии и содержания
- Знание рынка
- Знание конкурентов
- Бенчмаркинг

Навыки

- Навыки слушания и понимания
- Тактика опроса
- Навыки подведения итогов
- Строительство доверия
- Эмпатия

Связанные элементы компетенции

- Все остальные основные элементы

Ключевые индикаторы компетенции

3.2.1. Ознакомление с клиентом бизнеса

Описание

До и при вводе задания индивидум профилирует клиента, например, изучает их продукцию, рынки, отрасли, конкурентов, финансы и т.д. Они

должны знать о тенденциях и событиях в отрасли, которые могут повлиять на результаты задания. Это знание поможет связать работу с организацией клиента и определить отправные точки для дальнейшей работы над заданием.

Меры

- Понимает бизнес-модель клиента (отрасль, продукты, конкуренты)
- Собирает информацию о структуре бизнеса (например, семейный бизнес, старт-ап и т.п.)
- Собирает финансовую информацию об организации клиента
- Получает знание и понимание типа бизнеса
- Проводит локальные и выездные исследования бизнеса клиента, его деятельности и конкурентов.
- Создает профиль клиента
- Анализирует заинтересованные стороны в организации
- Создает меры, чтобы положительно влиять на заинтересованные стороны и поддерживает уровень приверженности при необходимости

3.2.2. Выявляет и оценивает отношения между заданием и стратегией, структурой и культурой клиента.

Описание

Контекст, в котором происходит назначение, может оказать большое влияние, как на прогресс, так и на результат. Человек определяет и оценивает взаимосвязь между заданием и стратегией организации, ее структурой, формальной и неформальной культурой и ее историей. Это дает ценную информацию для оценки разрыва между ожиданиями клиента и запланированными целями назначения, а также фактическими результатами.

Меры

- Собирает информацию, задает вопросы или проводит собеседования с заинтересованными сторонами и отображает ключевые отношения
- Определяет и измеряет критерии оценки
- Выравнивает дизайн назначения с организационными и индивидуальными целями и обстоятельствами
- Расшифровывает скрытую или конфиденциальную информацию и подсказки
- Быстро переоценивает данную ситуацию и действует на нее
- Использует позитивные аспекты культуры
- Разъясняет взаимодействие с руководством клиента

- Собирает соответствующую организационную информацию (например, историю клиента, опыт работы с внешними экспертами и консультантами)

3.2.3. Анализирует среду клиента, которая может повлиять на задание

Описание

Фактическая информация собирается для того, чтобы составить контекстный анализ задания. Это включает в себя текущие политические, экономические, социальные, технологические, правовые и экологические факторы. Контекст может относиться к контексту организации, а также к соответствующему отделу или подразделению. Чем более релевантна информация, тем больше осведомлен человек о потенциальных проблемах, а также о возможностях и снижении рисков.

Меры

- Использует разные источники для получения информации о среде клиента
- Открыто и напрямую спрашивает о среде клиента при настройке назначения
- Выполняет контекстный анализ при подготовке задания
- Отслеживает и регулярно обновляет анализ контекста
- Расставляет приоритеты влияния контекстного анализа на задание

3.2.4. Определяет потребности клиента в консультациях, коучинге и обучении

Описание

Прежде чем определить тип задания в зависимости от потребностей клиента, человек анализирует текущую позицию. Для успеха и результатов крайне важно выбрать подходящее сочетание между консалтингом, коучингом и обучением. Чтобы найти лучшее соответствие, человек может получить доступ и выбрать нужный подход из широкого спектра методов и инструментов. Выбранный подход соответствует уровню компетенции отдельного лица или любой третьей стороны, а также уровню компетенции клиента.

Меры

- Определяет наиболее подходящие подходы, чтобы соответствовать стратегии, структуре и культуре клиента

- Определяет и устанавливает критерии для процесса выбора методов и подходов
- Консультируется с коллегами или партнерами при выборе правильного решения.
- Исследует новые методы и подходы для расширения набора инструментов
- Отслеживает, подходит ли выбранное решение в течение всего процесса назначения
- Оценивает методы, используя обратную связь от клиентов, включая уровни удовлетворенности

3.2.5. Устанавливает доверительные отношения с клиентами

Описание

Фундамент для задания основан на надежных и безопасных отношениях взаимного уважения между профессионалом и клиентом. Оба должны чувствовать, что информация, методы и результаты будут рассматриваться конфиденциально, и не будут использоваться для личной выгоды. Физическая защита так же важна, как и информационная безопасность, и должна иметь четкие правила доступа к помещениям, людям и информации клиента.

Меры

- Подготавливает и подписывает соглашение о конфиденциальности
- Соблюдает правила информационной безопасности
- Устанавливает технические инструменты для защиты информации
- Обращается с конфиденциальными данными и информацией с осторожностью
- Четко объясняет обработку процессов и инструментов для клиента

3.2.6. Согласовывает контракт о назначении

Описание

Человек может заключить договор между собой и клиентом (спонсором), а также между собой и вовлеченными сторонами в задании. Этот контракт может использоваться в качестве запасного варианта, например, когда возникают расхождения в контексте, мотивации и достижении цели.

Меры

- Готовит и подписывает договор с клиентом
- Убеждает клиента в необходимых границах и настройках, связанных с назначением.

- Всегда заключает договор / соглашение с заинтересованными лицами, указывая условия, необходимые для успешного выполнения задания, в том числе ответственность за мотивацию
- Сохраняет и обеспечивает соблюдение соглашения со всеми вовлеченными сторонами
- Может создавать письменные соглашения для заданий

3.3 Этические, правовые и профессиональные стандарты

Определение

Человек обычно выполняет задания на территории клиента, имея дело непосредственно с сотрудниками клиента. Действия в соответствии с этическими, правовыми и индивидуальными стандартами положительно влияют на репутацию человека. Важно, чтобы индивидуум считался заслуживающим доверия, чтобы оказывать влияние на других. Действуя, общаясь и демонстрируя доказательства этих стандартов, индивид доказывает, что достоин того, чтобы его воспринимали всерьез.

Цель

Цель этого элемента компетенции - дать возможность человеку действовать в соответствии с этическими, правовыми и индивидуальными стандартами.

Описание

Люди, группы, организации, профессии и страны связаны формальными и неформальными правилами, которые отличаются от назначения к назначению. Крайне важно, чтобы люди знали, какие правила применять и действовать в соответствии с правовым и этическим контекстом задания. Люди имеют свои собственные границы, а также необходимость уважения, и это следует учитывать при выполнении задания.

Правовые вопросы также имеют первостепенное значение. Люди должны быть в курсе изменений, которые влияют на их бизнес. Напротив, незаконная деятельность должна привести к немедленному прекращению назначений. Все эти пункты имеют важное значение для доверия к человеку или команде, частью которой они являются.

Знание

- Кодекс этики и профессионального поведения IPMA
- Индивидуальный кодекс этики
- Кодекс этики компании клиента
- Правила поведения клиента компании

- Специфические культурные, географические и этнические правила
- Нормативно-правовая база страны или региона, где происходит задание

Навыки

- Быть внимательным к реакции других людей
- Читать и интерпретировать невербальное общение
- Читать и истолковывать юридические инструкции или нормативы, относящиеся к контексту заданий

Связанные элементы компетенции

- Управление ожиданиями
- Понимание клиента
- Общение
- Самосовершенствование
- Профессиональная сеть

Ключевые индикаторы компетенции

3.3.1. Действует в соответствии с профессиональными кодексами этики

Описание

Человек знает и применяет кодекс этики при выполнении задания.

Профессиональный кодекс поведения человека должен быть четко указан в предложении, на начальных заседаниях или по запросу. Эти кодексы могут варьироваться в зависимости от контекста назначения.

Меры

- Отказывается от участия / задания, которое охватывает или вызывает незаконную, или неэтичную деятельность
- Излагает кодекс этики профессии
- Демонстрирует знание законов, применимых к заданию
- Сообщает, когда имеет дело с этическим спором, например, с несоответствиями между личными, индивидуальными кодексами этики и контекстом задания

3.3.2. Знает и действует в соответствии с культурной средой

Описание

Человек должен знать и применять культурную осведомленность при определении и выполнении задания для конкретного клиента, компании,

региона или страны. Культура может повлиять на то, как люди вовлечены, организованы встречи, темп выполнения задания и методы общения. Культурная среда чаще неформально признается, чем формально написана и объяснена человеку, так как это очевидно, но только для клиента.

Меры

- Определяет различные формальные и неформальные правила, специфичные для контекста задания
- Поднимает тему межкультурных различий в команде
- Согласовывает и внедряет командные правила
- Адаптируется к различным культурным условиям
- Использует инструменты для смягчения и урегулирования конфликта интересов

3.3.3. Определите и убедитесь, что задание соответствует всем соответствующим законам

Описание

Человек знает правовые рамки клиента и может придерживаться его в задании. Кроме того, человек знает, какие законы и нормативные акты (гражданские, уголовные, трудовые, интеллектуальная собственность и т. д.) и общие передовые практики актуальны. Человек должен убедиться, что задание действует в рамках правовых границ и может распознать, какие задачи имеют особое правовое влияние и какие принципы применяются к нему.

Меры

- Знает правовой контекст и его применение
- Отфильтровывает и использует соответствующие правовые нормы
- Определяет риски в правилах, относящихся к заданию
- Консультируется с другими экспертами

3.3.4. Избегает зависимости от клиента

Описание

С человеком заключен контракт на внесение изменений в организацию в рамках задания. Однако перевод знания в организацию не должен создавать зависимости от человека или команды. Человек должен регулярно разъяснять уровень зависимости, который клиент имеет от задания или вовлеченного человека.

Меры

- Добровольно передает знание клиенту
- Помогает организациям разработать свой набор процессов для проверки адекватности новых процессов
- Работает с клиентом над самостоятельными задачами и процессами, используя сценарии
- Положительно подкрепляет недавно полученные клиентом навыки и знание и видит, что они используются

3.3.5. Определяет личные границы и профессиональные ограничения

Описание

Человек знает о своих личных границах и ограничениях, которые связаны с тем, как выполняется задание. К ним относятся социальные, культурные или даже личные взгляды на то, что должно быть сделано. Профессиональные ограничения относятся к знаниям, опыту и навыкам человека по предмету или предметной области задания. Любые ограничения можно преодолеть с помощью персональной сети.

Меры

- Действует на распознавании лимитов личных границ
- Создает меры, чтобы преодолеть ограничения личных границ
- Рефлексирует над собственными индивидуальными границами
- Определяет и осознает индивидуальные границы
- Понимает и осознает, что невозможно работать с каждым человеком на личном уровне (личная антипатия)
- Определяет необходимость переключения ролей (между консалтингом, коучингом или обучением)

3.4. Общение

Определение

Общение имеет дело с инструментами и методами, применяемыми человеком для того что бы быть понятым и полного понимания клиента. Взаимодействие с людьми является неотъемлемой частью процесса доставки. Кроме того, выбор подходящих каналов связи и медиа также важен.

Цель

Цель этого элемента компетенции - дать возможность человеку выбирать и применять соответствующие стили, методы, приемы, каналы и средства

коммуникации в зависимости от конкретного контекста ситуации и тех, с кем он общается.

Описание

Эта компетенция описывает различные подходы, которые должны применяться для максимизации эффективности общения. Независимо от того, слушаете ли вы, задаете вопрос или общаетесь в письменной форме, человек должен помнить, что задание будет успешным только тогда, когда общение будет наилучшим. Клиенты ожидают, что эксперты выслушают, зададут вопросы и отреагируют. Они также могут ожидать от экспертов отзывов. Большинство клиентов могут распознать, эффективен ли процесс общения, и соответствует ли обратная связь.

Общение используется для установления общего словарного запаса, общего набора целей и общего понимания. Оно передает знание и навыки, которые необходимо передать, объясняя это различными способами (слова и языковые регистры), когда это необходимо.

Хорошее общение является ключом к тому, чтобы клиент понимал, что передается.

Знание

- Техники опроса
- Техники проведения интервью
- Техника слушания
- Дизайнерское мышление
- Стили общения
- Техники общения (например, Нейролингвистическое программирование (НЛП))
- Методы уверенности
- Каналы связи и средства массовой информации (например, электронная почта, интернет, интранет, видеоконференции, социальные сети)

Навыки

- Анализ и синтез
- Устойчивое мышление
- Контекстная осведомленность
- Словесная плавность
- Невербальная осведомленность (чтение знаков)
- Соответствующий язык тела
- Владение (электронными) средствами связи

Связанные элементы компетенции

- Все элементы компетенции Люди

Ключевые индикаторы компетенции

3.4.1. Обеспечивает обратную связь в конструктивном ключе

Описание

Обратная связь поддерживает личное развитие. Люди более открыты для пересмотра своего поведения или отношения, когда обратная связь предоставляется с благодарностью и конструктивностью. Предоставляя обратную связь таким образом, человек избегает обвинения или указывания пальцем. Обратная связь становится ценной, когда она рассматривает конкретные действия или поведение как наблюдение, а не как интерпретацию. Человек, который дает обратную связь, обращается к тому, как это повлияло на них. Пожелания или предложения могут быть учтены.

Меры

- Общается с позитивной формулировкой уважительно и открыто.
- Применяет невербальный, неагрессивный стиль
- Передает положительные эмоции
- Помогает людям находить решения проблем

3.4.2. Выберите и примените соответствующие методы опроса

Описание

Методы опроса имеют важное значение для построения отношений, обеспечения понимания, сбора информации и уточнения мнений или вариантов.

Меры

- Использует открытые и закрытые вопросы
- Использует вопросы воронки
- Использует зондирующие вопросы
- Использует масштабируемые вопросы
- При необходимости использует наводящие вопросы

3.4.3. Выберите и примените соответствующие методы прослушивания

Описание

Общение влечет за собой слушание, а также передачу сообщения. Хотя активное слушание является широко известной техникой слушания, человек

должен осознавать препятствия для эффективного слушания, такие как предвзятости, подслушивание и прерывание.

Меры

- Определяет собственные барьеры для эффективного слушания
- Использует активные методы слушания, такие как подкрепление или интерес
- Уменьшает уровень стресса коммуникатора
- Идентифицирует нарциссический разговор
- Определяет псевдослушание
- Структурирует дискуссии, используя такие методы как обобщающие или уважительно прерывающие

3.4.4. Выберите и примените соответствующие методы интервью

Описание

Интервью - это разговор с целью. Использование интервью в назначениях способствует сбору информации. Эффективно проводить собеседования - разумный подход к пониманию другой стороны.

Меры

- Структурирует интервью
- При необходимости использует методы слушания и опроса
- Готовит собеседника к собеседованию
- Готовит интервью
- Документирует и анализирует результаты интервью
- Использует контрольный список, чтобы сохранить фокус на цели или задачи интервью

3.4.5. Разбирается с вопросами и недоразумениями

Описание

Связь - это улица с двусторонним движением. Люди пытаются общаться наиболее эффективным способом, но другой человек может не слушать, не понимать или задавать сложные, или непонятные вопросы. Люди могут сомневаться в сообщении, которое передается. Человек должен ответить на эти вопросы, словесно или нет.

Меры

- Общается с использованием разной терминологии
- Выражает идеи через притчи
- Предоставляет различные объяснения по данной теме
- Визуализирует сложные факты

3.4.6. Выберите правильный канал для общения с клиентом

Описание

Применение компетенций общения по определенному каналу (например, телеконференция, видеоконференция, почта, чат) требует соответствующей настройки. Информация, полученная во время личного общения, такая как язык тела, может нуждаться в замене методами допроса и циклами обратной связи.

Меры

- Выбирает подходящий канал связи в зависимости от ситуации и клиента
- Использует методы уверенности в себе, чтобы установить подходящие каналы связи для различных целей
- Позволяет клиенту комфортно пользоваться выбранным каналом
- Настаивает на личном общении, когда это необходимо, несмотря на возможные экономические последствия

3.4.7. Стройте и поддерживайте общий язык с клиентом

Описание

Процесс укрепления доверия начинается с установления общих позиций с клиентом. Задание проходит более гладко, когда клиент понимает, что у него есть что-то общее с человеком. На этом этапе помогает понимание клиента. Если клиент упоминает что-то личное (например, прошлые каникулы, хобби), человек подхватывает это и находит схожие интересы, если это приемлемо с культурной точки зрения.

Меры

- Поддерживает адекватный зрительный контакт
- выявляет схожие интересы с клиентом
- Обсуждает темы, представляющие интерес для клиента

3.5. Управление неопределенностью

Определение

Неопределенность особенно возникает там, где будущие события трудно или невозможно предсказать. Сложность и двусмысленность также

порождают неопределенность. Контекст является неопределенным и подверженным изменениям, скорость изменений увеличивается, организации представляют собой динамические социальные системы, и само задание может содержать неопределенность с точки зрения его процесса, целей и выполнения.

Цель

Цель этого элемента компетенции состоит в рассмотрении различных подходов, чтобы справиться с неопределенностью проактивным и поддерживающим способом.

Описание

Неопределенность - это постоянный факт выполнения заданий. Людей часто назначают только потому, что клиент оказывается в неопределенной ситуации и желает устранить эту неопределенность.

Люди должны развивать компетенции для решения неопределенности, сохраняя при этом цели и задачи согласованными. Неопределенность может со временем уменьшаться или, при правильном подходе, управляться таким образом, чтобы это не влияло на личные и организационные результаты. Устойчивость является ключевым фактором, как и гибкость с адаптивностью.

Знание

- Упругость
- Рефрейминг
- Опрос
- Теория сложности лидерства
- Теории обучения, например, кривая обучения
- САС (Сложная Адаптивная Система) фреймворки
- Прикладной системный анализ
- Метод проб и ошибок
- Кластеризация, абстрагирование и упрощение
- Нечеткие системы
- Модели масштабирования и сортировки

Навыки

- Аналитические Навыки (например, деконструкция, поиск моделей, кластеризация)
- Выдерживание состояния неопределенности / невежества
- Любопытство
- Обеспечение чувства безопасности в условиях неопределенности для клиента
- Решительность
- Зеркальное отражение ситуации

- Распознавание важной информации
- Работа на соответствующем уровне
- Толерантность к неоднозначности
- Доказательство сведением к абсурду
- Связанные элементы компетенции
- Поддержка изменений
- Инновация

Ключевые индикаторы компетенции

3.5.1. Поддерживает устойчивость во время выполнения задания

Описание

Устойчивость - это способность хорошо адаптироваться перед лицом бедствий, травм, трагедии, угроз или любого другого значительного источника стресса. Человек должен быть в состоянии быстро оправиться от сложных ситуаций, возникающих на заданиях.

Меры

- Принимает изменения как часть жизни
- Избегает видеть главные проблемы только как кризисы
- Развивает отношение к выявлению возможностей в любом случае
- Предпринимает решительные действия
- Держит вещи в перспективе
- Стремится понять

3.5.2 Продемонстрируйте гибкость и адаптируемость к меняющимся требованиям и срокам

Описание

Задания происходят в контекстах, которые меняются. Люди должны быть готовы адаптировать процессы и графики для удовлетворения меняющихся требований и рекомендаций. Например, это может означать задержку или приостановку задания. Гибкость и адаптивность должны быть предметом переговоров, и их влияние должно быть ясно всем участвующим сторонам.

Меры

- Пересматривает задание на основе фактов и выводов
- Пересматривает задание на основе внешнего контекста

- Предлагает гибкие решения при необходимости

3.5.3. Выявить и обдумать причины неопределенности

Описание

Выявление причины неопределенности является отправной точкой для обращения к мерам и позициям, необходимым для обеспечения уверенности клиента. Оно может быть очень конкретным или очень нечетким. Изменение перспективы, ролей или процессов может помочь понять причину неопределенности. Эти размышления также входят в план действий, чтобы минимизировать или принять неопределенности.

Меры

- Интерпретирует фактор более чем одним способом
- Опрашивает других, чтобы решить двусмысленность
- Принимает решения с неясностью настоящего

3.5.4. Определите и примените методы, чтобы помочь клиенту уменьшить неопределенность

Описание

Уменьшение неопределенности связано с вероятностью и влиянием будущих событий или других влияющих факторов. Это две основные переменные, с которыми человек должен работать. Другие методы могут применяться в соответствии с их конкретной областью знания. В этих обстоятельствах человек должен обеспечить сохранение работоспособности.

Меры

- Определяет влияющие факторы, отношения и сложность
- Применяет методы планирования
- Применяет управление рисками
- Управляет заинтересованными сторонами
- Разрабатывает планы действий в чрезвычайных ситуациях
- Сознательно смешивает определенные аспекты сложности / реальности, чтобы сохранить фокус

3.5.5. Определите и примените методы, чтобы помочь клиенту передать неопределенность

Описание

Передача неопределенности возможна только при участии других сторон. Неопределенность может быть разделена между этими сторонами и / или полностью передана одной из них. Договорная передача является примером передачи неопределенности.

Меры

- Использует контракты как способ поделить неопределенностью
- Передает ответственность за действия партнерам или другим командам
- Делегирует ответственность и действия
- Устанавливает параллельные структуры или процессы

3.5.6. Определите и примените методы, чтобы помочь клиенту принять неопределенность

Описание

Задания, возможно, должны быть разделены на более мелкие единицы, чтобы оставаться управляемыми. Таким образом, сложность может быть принята и решена.

Меры

- Создает контрольный список уровня принятия между определенными уровнями
- Скрывает неопределенность под знакомыми понятиями для клиента
- Активно сообщает неопределенность, чтобы она стала знакомой
- Задерживает неопределенность в будущем

3.5.7. Обмен опытом и идеями в качестве вариантов для клиента для рассмотрения

Описание

Во время выполнения заданий ожидается обмен опытом от человека. Предыдущий опыт обогащает учебный процесс и помогает клиентам лучше понять, что другие компании или другие отрасли занимаются аналогичными проблемами. Человек также делится с клиентом соответствующим личным опытом или идеями, чтобы расширить варианты решения.

Меры

- Излагает собственные идеи в удобный момент
- Делится собственным опытом таким образом, чтобы клиент мог иметь отношение к ним
- Делится идеями, которые решают более чем одну проблему одновременно (абстракция)

- Понимает проблемы клиента и делится решениями, реализованными другими

3.6. Самосовершенствование

Определение

Люди стремятся стать и оставаться экспертами в своей области знаний. Изменение неизбежно в контексте, знаниях и навыках. Лица, которые основывают свои задания на том, чтобы быть экспертами в своей области, должны постоянно обновлять свои знания, навыки и способности. Это может быть достигнуто несколькими различными методами. Большая часть работы эксперта состоит в том, чтобы противопоставить их опыт тому, что другие пишут и делают.

Цель

Цель этого элемента компетенции состоит в том, чтобы дать человеку возможность развивать свои знания и навыки в области консалтинга, коучинга и обучения.

Описание

Изменение - это реальность. Концепции развиваются, появляются новые теории и появляются новые данные - клиенты обычно хотят знать последние тенденции. Люди должны поддерживать свой опыт, учась на собственных или чужих ошибках, чтобы обмениваться знанием между отраслями. Самосовершенствование подразумевает обучение на протяжении всей жизни и осознание того, что всегда есть несколько способов решения проблем и достижения целей.

Знание

- Методы саморефлексии
- Техника самосознания и самопознания
- Анализ сильных и слабых сторон
- Техника и стили обучения
- Методы принятия решений
- Тайм-менеджмент
- Управление знаниями

Навыки

- Навыки обучения
- Саморефлексия
- Самоанализ и синтез

- Самоконтроль
- Исследование навыков
- Передача навыков
- Изучение навыков **Связанные элементы компетенции**
 - Все элементы компетенции Люди
 - Понимание клиента (профессионал должен знать контекст клиента, чтобы улучшить его, дабы выполнить требования)

Ключевые индикаторы компетенции

3.6.1. Обновление знаний и экспертиза

Описание

Знания постоянно развивается. То, что когда-то было действительным, может перестать быть таковым через несколько лет. Чтобы выполнить задание, люди должны сбалансировать теоретические знания с опытом, навыки и практику. Источники знаний необходимо постоянно обновлять.

Меры

- Поддерживает сертификаты, которые имеют отношение к областям знаний
- Проводит обучение, публикации или лекции по конкретным предметам
- Использует сетевые группы, чтобы бросить вызов собственным знаниям
- Ищет конкретные проекты, где можно применить опыт
- Ищет проекты, которые развивают (или расширяют) собственные знания

3.6.2. Регулярно обновляйте индивидуальные навыки, техники и методы

Описание

Индивидуальные навыки необходимо поддерживать и обновлять.

Появляются новые методы и техники, вводятся новые термины на языке индивидуума, и клиенты ожидают, что люди будут в курсе. Появляются новые инструменты, которые требуют от пользователя освоения новых концепций и навыков.

Меры

- Посещает тренинги или другие образовательные возможности, чтобы приобрести новые навыки

- Использует события сверстников для практики и рассмотрения новых методов
- Предоставляет инновационные решения
- Использует словарный запас в современной форме
- Демонстрирует новые навыки, используя новые методы
- Демонстрирует новые методы и техники для достижения целей

3.6.3. Активно ищите возможности для дальнейшего развития

Описание

Клиенты сопротивляются изменениям. Тем не менее, многие люди придерживаются знаний, методов и навыков, которые они успешно использовали в прошлом, а также устойчивы к изменениям в своей профессии. Люди знают об этом и поэтому активно ищут возможности профессионального развития.

Меры

- Проводит сессии по наблюдению и надзору
- Использует техники саморефлексии
- Участвует в мероприятиях по дальнейшему развитию собственных навыков
- Демонстрирует новые навыки через новые дипломы и сертификаты

3.6.4. Учитесь на собственных и других заданиях

Описание

Опыт выполнения заданий всегда проверяет и обогащает навыки и способности человека. Зависит от человека, будет ли он извлекать уроки из этого опыта. Иногда обучение происходит на работе. В других случаях человек размышляет о задании и определяет поведение или действия, которые необходимо улучшить.

Меры

- Извлекает уроки во время выполнения заданий, с клиентом и без
- Ищет отзывы от клиентов, начальников, коллег или членов команды
- Публикует извлеченные уроки
- Объясняет поведенческие изменения в соответствии с извлеченными уроками

3.7. Поддержка изменений

Определение

Недавно разработанные возможности приносят пользу только тогда, когда они либо используются, либо, когда их поддерживают организации и люди,

которые их получают. Поддержка изменений обеспечивает процессы, инструменты, методы и вмешательства, которые могут быть использованы, чтобы помочь клиенту сделать успешные шаги перехода, приводящие к принятию и реализации изменений. В этих заданиях человек приносит большую пользу организации через непредвзятый взгляд.

Цель

Цель этого элемента компетенции - определить подход к решению потребностей, требований и реализации изменений на личном или организационном уровне клиента.

Описание

Изменения часто влияют или изменяют процессы, системы, организационную структуру и влияют на поведение людей. Во многих случаях задание будет стимулировать и организовывать изменения, но оно закончится до того, как выгоды могут быть реализованы.

Люди часто назначаются для поддержки процессов изменений. Во многих случаях улучшения достигаются не только за счет достижения результата, но и требуют небольших или больших изменений в индивидуальном поведении и организационной культуре. Люди обычно не возражают против изменений - они возражают быть измененными. Успешное решение проблемы или сопротивления может быть достигнуто, например, путем создания поддержки, решающей проблемы возникновения сопротивления и проблемы развития необходимого знания и способности осуществить изменение.

Консультации, коучинг или обучение могут быть вмешательством в процесс изменений, но вовлеченные лица обычно находятся вне организации и не подвержены изменениям. Это предоставляет им свободу действий, которая должна использоваться как положительный фактор.

Человек должен регулярно контролировать и оценивать эффективность изменений и адаптировать дизайн изменений при необходимости. Он / она также должен принимать во внимание способность к изменениям и готовность людей, групп или организации, чтобы помочь им успешно адаптироваться или трансформироваться. Человек должен определить требуемый уровень изменений и помочь клиенту справиться с нарушением, которое может возникнуть. Уроки, извлеченные из предыдущих заданий, имеют решающее значение, особенно при определении подхода, который будет использоваться.

Консалтинг, коучинг или обучение обычно предоставляют новые возможности. Тем не менее, только когда эти возможности используются, добавленная ценность и выгоды могут быть получены.

Знание

- Теории изменений (отдельные лица, группы, организации)
- Стили обучения для отдельных лиц, групп и организаций
- Теории управления организационными изменениями
- Влияние изменений на людей (управление сопротивлением)
- Методы управления личными изменениями
- Групповая динамика
- Анализ воздействия
- Актерский анализ
- Теория мотивации

Навыки

- Оценка способности и возможностей человека, группы или организации к изменениям
- Методы вмешательства для больших групп
- Вмешательства по поведению отдельных лиц и групп
- Работа с сопротивлением переменам

Связанные элементы компетенции

- Общение
- Понимание клиента
- Управление неопределенностью

Ключевые индикаторы компетенции

3.7.1. Определите причины изменений, чтобы создать надежную основу

Описание

Человек использует технические предложения в более широкой перспективе из-за их объективного взгляда со стороны организации.

Меры

- Производит и / или выполняет оценку потребностей организаций с целью выявления причин
- Использует методы интервью или анализа данных, чтобы определить причины изменений
- Рассматривает причины скрытой и контекстной информации
- Создает документацию, которая поддерживает выводы

3.7.2. Определите требования к изменениям

Описание

Требования и контекст задания анализируются, чтобы определить, какие изменения должны произойти. Требования иногда возникают из-за

изменений рыночных условий, среды задания или других изменений. Изменения требований будут регулярно меняться, поэтому люди должны регулярно пересматривать и адаптировать сферу своего вмешательства.

Меры

- Определяет группы и отдельные лица, затронутые изменениями
- Создает планы групповых интересов
- Использует интервьюирование, сбор знаний, анализ данных или семинары
- Регулярно пересматривает требования к изменениям

3.7.3. Оцените способность клиента меняться

Описание

Человек должен учитывать способность, лимит и желание клиента измениться при оценке задания. Это основано на интенсивности и воздействии изменений и учитывает способность к изменениям или готовность к трансформации. На это влияют, помимо прочего, успех предыдущих изменений, стресс и давление, осознанная необходимость этих изменений, культура и атмосфера, а также видение хороших или плохих перспектив, а также контекст клиента.

Также может быть открытое или скрытое сопротивление предлагаемым изменениям, что негативно влияет на способность к изменениям.

Сопротивление менее отчетливо, если человек, затронутый изменением, воспринимает его как позитивное. Во многих случаях оппозиция исходит не от людей, которые непосредственно затронуты изменениями, а от тех, кто ими управляет. Приспособляемость к изменениям не постоянна, на нее будут влиять факторы как внутри, так и за пределами задания.

Меры

- Определяет предыдущие успешные и неудачные изменения в организации
- Определяет быстрые победы
- Оценивает возможные области (темы, люди, ограничения) для сопротивления или одобрения изменений
- Анализирует доступные ресурсы, чтобы иметь возможность разработать план улучшения
- Анализирует потребности в развитии навыков, специальном обучении или областях, которые нуждаются в улучшении
- Определяет ключевые факторы контекста (соответствующая история и культура клиента)

3.7.4. Разработайте проект изменений

Описание

Проект изменений - это архитектура, процессы и возможные вмешательства для решения предполагаемых изменений. Например, это могут быть семинары, тренинги, информационные сессии, «пилоты», серьезные игры или видения. Там, безусловно, будут вмешательства в отношении мощности и влияния и устойчивости к управлению. Они также учитывают сроки изменений, которые должны соответствовать организационной и личной динамике и возможностям.

Планы изменений иногда могут быть запланированы и структурированы, но также могут быть сосредоточены на групповом поведении, власти, обучении или форс-мажорах. Проект изменений разрабатывается путем участия и нуждается в регулярном обновлении. Полезно помнить, какие ранние успехи могут быть достигнуты, чтобы использовать их в качестве стимула для дальнейших изменений. Также важно сосредоточиться на устойчивости вмешательств в проект и изменений.

Меры

- Сотрудничает с другими для проверки проекта изменений
- Документирует проект изменений всесторонним путем, создает обзор предполагаемых вмешательств
- Разрабатывает пошаговый подход
- Разрабатывает план общения с ролями и обязанностями
- Анализирует потребности в обучении
- Регулярно адаптирует дизайн изменений, чтобы включить изменения, извлеченные уроки или выгоды, которые могли быть достигнуты

3.7.5. Поддерживайте реализацию изменений

Описание

Человек действует активно или реактивно, чтобы направлять клиента во время осуществления изменений. Например, путем предоставления обратной связи в процессе внедрения. Как только изменение внесено, должны быть приняты меры, чтобы поддержать его и избежать возврата к старому поведению. Изменение не происходит в одночасье, и обычно требуется некоторое время, прежде чем начнет восприниматься его ценность. Изучение, мониторинг и оценка того, что работает, а что нет по отношению к ситуациям и людям, также является важной частью проекта.

Меры

- Оценивает сопротивления изменениям
- Использует методы усиления, чтобы обеспечить устойчивость нового поведения
- Развивает меры, чтобы вызвать изменения
- Контролирует развитие против определенных целей
- Обеспечивает обратную связь с высшим руководством

3.7.6. Интегрируйте меры для распознавания и борьбы с сопротивлением

Описание

Задания предназначены для того, чтобы вызвать изменения. Сопротивление является естественной реакцией на изменения и должно быть выявлено, управляться, и люди должны быть мотивированы, чтобы принять изменения.

Меры

- Распознает причины сопротивления
- Активно управляет конфликтами
- Мотивирует людей к переменам
- Открывает темы для обсуждения

3.8. Управление ожиданиями

Определение

Управление ожиданиями является постоянной задачей во время любого задания. Цели устанавливаются в начале или во время выполнения задания. Клиент и человек должны договориться о них. Поскольку само задание или его контекст могут быть изменены, эти изменения также могут повлиять на согласованные цели. Вот почему согласованные цели должны контролироваться и, при необходимости, адаптироваться. Цели обеспечивают ориентацию, а также ограничения для задания; и способствуют изложению задания.

Цель

Цель этого элемента компетенции - дать возможность человеку управлять заданием в соответствии с согласованными целями, средствами их достижения и созданными ожиданиями.

Описание

Управление ожиданиями - это задача определения и корректировки целей задания в соответствии с потребностями клиента в соответствии со

стратегией, определенной или составленной для задания. Задание может иметь промежуточные цели, которые сильно отличаются от конечных целей, главным образом, когда происходит процесс обучения. Управление ожиданиями может сильно отличаться и соответствовать политике клиента по заключению контрактов.

Некоторые клиенты очень строги в определении цели до заключения контракта на поддержку. Другим нравится определять цели в соответствии с развитием задания. Некоторые рынки, где нормативные вопросы диктуют конкретные результаты, вынуждают клиента настраивать управление ожиданиями на самых ранних этапах. Баланс между заключенным контрактом и желаемыми целями должен быть согласован с клиентом. Кроме того, клиент должен помнить, что заключено контрактом при определении целей. Управление ожиданиями также включает продажу процесса назначения соответствующим заинтересованным сторонам и установление необходимых ролей.

Знание

- Ценообразование
- Определение ключевых показателей эффективности
- Критерии принятия
- Подходы к целевым процессам
- Методы извлечения конкретных выгод (например, карта выгод, логическая структура)

Навыки

- Техника продаж
- Переговоры
- Составление SMART целей

Связанные элементы компетенции

- Общение
- Понимание клиента

Ключевые индикаторы компетенции

3.8.1. Установите цели, результаты и выгоды

Описание

В процессе задания человек должен с самого начала прояснить цели и результаты клиента. Если возможно, цели и результаты определяются на уровне предложения, чтобы минимизировать неверные ожидания обеих сторон. Вполне возможно, что цели устанавливаются на более высоком

уровне, чем выполняется задание. Например, цели обучения могут быть установлены без знаний слушателей.

Меры

- Четко указывает цели задания в предложении
- Принимает меры, когда необходимо пересмотреть цели
- Оповещает клиента о проблемах по достижению цели
- Определяет четкие результаты и выгоды и связывает их с определенными целями
- Проводит семинары для согласования целей

3.8.2. Выясните интересы и ожидания вовлеченных людей

Описание

В сложных условиях цели влияют на интересы и ожидания заинтересованных сторон и основной организации. Все изменения в организациях вовлекают и влияют на заинтересованные стороны, и цели должны быть согласованы с ними. Интересы и ожидания должны быть четко изложены, чтобы определить способы измерения их выполнения. Формальные соглашения - лучший способ прояснить интересы и ожидания, но иногда организации не работают таким образом. Человек должен быть в состоянии распознать и справиться с этим соответствующим образом.

Меры

- Достигает формальных соглашений с клиентом и спонсором
- Достигает неформальных соглашений с заинтересованными сторонами
- Проводит семинары для определения ожиданий различных заинтересованных сторон.
- Достигает консенсуса в интересах группы людей

3.8.3. Балансируйте потребности и ожидания для оптимизации результатов и успеха задания

Описание

После выявления интересов и ожиданий от различных заинтересованных сторон, человек должен сбалансировать их и пересмотреть результаты и процесс их достижения. Некоторые цели могут быть достигнуты раньше, чем другие, вызывая другой темп. Некоторые пути выполнения задания могут быть перепроектированы для оптимизации результатов.

Меры

- Согласовывает интересы и ожидания с тем, что фактически может выполнить задание для достижения баланса
- Обсуждает баланс между разными ожиданиями
- Оптимизирует результаты через общие интересы
- Использует компромиссы

3.8.4. Продвигайте задание, его процессы и результаты

Описание

Человек либо непосредственно вовлечен в процесс продажи задания, либо взаимодействует с предложениями, отделами продаж и контрактами.

Продвижение - это действие, которое, будучи формальным на этапе продажи задания, заканчивается только после доставки. Как и во всех процессах изменений, продажа, убедительность, подчеркивание важности процесса и результатов присутствует в задании.

Меры

- Четко объясняет, как процесс приведет к поставленным целям
- Оправдывает методы и меры, с помощью которых должны быть достигнуты цели и результат
- Продает задание клиенту
- Закрывает сделки

3.9. Результаты

Определение

Результаты являются важной частью успешных заданий. В конечном счете, то, что клиент постигает и получает, является результатом этого задания.

Процесс доставки может быть потрясающим или ужасным, но конечный результат превалирует. Человек регулярно напоминает клиентам о целях и результатах задания, потому что вовлеченные люди или команды имеют тенденцию терять их из виду во время работы. Результаты помогают сосредоточить работу. Часто они помогают заправить мотивацию команд и клиента. Вот почему общее понимание и приверженность общим целям и процессам имеют решающее значение.

Цель

Целью этого элемента компетенции является рассмотрение возможных и кумулятивных отношений к достижению результатов.

Описание

Результаты сохраняют соответствие задания целям. Частные лица должны сохранять целенаправленность и сотрудничать с клиентами, чтобы

обеспечить согласованные с клиентом результаты. Задания могут быть скомпрометированы заинтересованными сторонами или изменением контекста. В этой обстановке самодисциплина имеет решающее значение для сохранения результатов в фокусе.

Знание

- Уточнение результатов
- Стрессоустойчивость

Навыки

- Фокус
- Выносливость
- Самодисциплина
- Сотрудничество
- Посредничество

Связанные элементы компетенции

- Управление ожиданиями
- Понимание клиента
- Профессиональная сеть
- Общение

Ключевые индикаторы компетенции

3.9.1. Поддерживайте фокус

Описание

Внешние отвлекающие факторы, такие как рутина, шумовые и визуальные отвращения, могут возникать в средах, которые не знакомы как индивидууму, так и клиенту. Внутренние отвращения могут быть эмоциональным дисбалансом, истощением или избеганием столкновения с определенной темой. Сосредоточиться на заданиях означает помнить о целях и действовать соответственно. Люди склонны отвлекать себя, когда им не нравятся стоящие перед ними задачи или, когда окружающие действительно заняты. Важно выслушивать других, но проведение собраний, интервью и бесед к ранее поставленным целям имеет важное значение для показа результатов. Поддерживая фокусировку, человек становится надежной опорой для клиента и команды задания, следя за соотношением полезных результатов и стоимости.

Меры

- Завершает то, что было начато
- Знает, какие наиболее отвлекающие факторы мешают работе человека

- Держится до последнего
- Определяет отвлекающие факторы для клиента
- Отключает или минимизирует отвлечения

3.9.2. Проявите выносливость, терпение и самодисциплину

Описание

Все задания содержат части, в которых результатов труднее достичь, чем в других частях. Выносливость заключается в том, чтобы быть в состоянии продолжать продвигать идею, постоянно стремиться к решению и преследовать цель, которая нелегко воспринимается клиентом. Терпение необходимо для обеспечения свободы понимания клиентам, пока не будет выполнена сдача проекта.

Самодисциплина в этом контексте важна для того, чтобы не сдаваться, для поддержания фокуса и поиска новых способов объяснения, для того, чтобы другие встали на путь, по которому человек хочет, чтобы они шли, не заставляя их. Выносливость, терпение и самодисциплина всегда должны учитываться в культурном и социальном контексте задания.

Меры

- Использует самодисциплину для поддержания фокуса
- Справляется с длительными и стрессовыми ситуациями
- Проявляет терпение при работе в трудных ситуациях.
- Находит несколько способов объяснения одного и того же контента
- Сохраняет спокойствие, чтобы обеспечить стабильность
- Держит свои эмоции под контролем
- Всегда в курсе своей роли в задании

3.9.3. Понимайте точку зрения клиента

Описание

Индивидууму легче ориентироваться на результат, когда он / она понимает контекст с точки зрения клиента. Это связано как с содержанием, так и со временем. У клиентов могут быть разные ожидания в отношении сроков получения результатов, чем у отдельных лиц. Эти разные точки зрения должны коррелировать, поэтому они должны быть объединены.

Для того, чтобы продолжать быть эффективным в качестве внешней поддержки, человек должен научиться менять свою форму и / или роль. Это означает, что он / она не может поддерживать точку зрения клиента во время работы над заданием. Человек должен

перейти к точке зрения клиента, например, для обеспечения контроля качества или управления ожиданиями. Человек тогда рассматривается как критическая часть процесса назначения и решения.

Меры

- Объясняет решение на языке клиента
- Признает подход клиента
- Адаптирует сообщение к видению клиента
- Показывает сочувствие к ситуации клиента
- Признает свои ограничения и знание контекста
- Оценивает объем информации, которую индивидуум не может рассмотреть или не обладает достаточным пониманием для этого

3.9.4. Сотрудничайте, чтобы добиться результатов и получить признание этих результатов

Описание

Большинство результатов может быть достигнуто только при сотрудничестве с клиентом. Чтобы найти необходимое сотрудничество, клиент должен понять и принять положительное влияние результатов на их работу и их личные цели. Сотрудничество имеет решающее значение на начальном этапе выполнения задания, когда необходимо создать конструктивную и уверенную основу для совместной работы. Сотрудничество возможно только тогда, когда это бесприоритетная ситуация, созданная в процессе изменений для клиента, поддерживаемого отдельным лицом.

Меры

- Объясняет и сотрудничает с клиентами для достижения результатов
- Использует методы ведения переговоров для представления / предоставления результатов
- Соглашается на сотрудничество
- Балансирует между целями задания и его / ее собственными индивидуальными целями
- Балансирует между вовлеченностью и собственными индивидуальными, этическими и / или культурными аспектами

3.9.5. Установите и поддерживайте темп и ритм

Описание

Существует оптимальная скорость (быстрота) и оптимальный темп (ритм) для выполнения задания. Если они будут быстрее, чем должны, это будет похоже на навязывание клиенту. Если они будут слишком медленными, они никогда

не смогут преодолеть барьер сопротивления. Это зависит от человека, чтобы установить и поддерживать правильный темп для задания в определенном контексте. Темп и ритм также зависят от культурного и организационного контекста. Они должны управляться в соответствии с собственными ресурсами человека.

Меры

- Понимает и адаптируется к ритму организации, человека или команды
- Предлагает подходящие шаги для достижения результатов
- Работает на разных скоростях и темпах
- Устанавливает оптимальный темп независимо от темпа других
- Гибко управляет рабочим временем
- Оправдывает подходящие шаги, темп и ритм

4. Конкретные компетенции для

4.1. Дизайн задания

Определение

Дизайн задания описывает, как критерии успеха и контекст мандата анализируются, интерпретируются, взвешиваются и переводятся в схему высокого уровня для обеспечения максимальной вероятности успеха.

Дизайн устанавливает, как мандат будет достигнут. Необходимо определить этапы, выбрать вмешательства, установить процессы мониторинга и управления и рассмотреть риски и возможности. Это приводит к эскизу или плану общей консалтинговой архитектуры, который впоследствии будет преобразован в конкретные планы и действия. Поскольку контекст и критерии успеха часто меняются со временем, этот дизайн необходимо периодически пересматривать и, при необходимости, корректировать.

Цель

Цель этого элемента компетенции состоит в том, чтобы позволить человеку успешно интегрировать все аспекты «перспективы» и «людей», и вывести наиболее выгодный подход для успеха задания.

Описание

Проектирование - это процесс разработки, внедрения и поддержки подхода, который наилучшим образом служит целям и учитывает все формальные и неформальные факторы, которые помогают или препятствуют успеху конкретного консультативного мандата.

Дизайн включает в себя намерения, управление, структуры и процессы, соответствующие стандарты и правила, а также культурные аспекты и личные и групповые интересы в организации клиента и в обществе в целом. При выборе подхода важную роль также играют уроки, извлеченные из других изменений процессов внутри организации, отрасли или извне, а также особенности этого задания. Такие аспекты, как предполагаемые выгоды,

мотивация и взаимодействие между командой и заинтересованными сторонами, также должны быть приняты во внимание. Четкое определение этих целей, факторов и критериев является основным требованием с самого начала и во время выполнения задания. Результатом этого действия является полностью ситуативный эскиз высокого уровня, который впоследствии будет разбит на конкретные действия, которые должны привести к успеху задания.

Выбранный подход также включает в себя философию управления и контроля. Архитектура отражает ритм, баланс и приверженность, и обеспечивает руководство для компонентов задач и их место в задании.

Знание

- Критические факторы успеха
- Критерий успеха
- Извлеченные уроки
- Бенчмаркинг
- Сложность
- Методы и инструменты управления проектами, программами и портфелями
- Стили лидерства
- Стратегия
- Тройное ограничение (железный треугольник)
- Управление эффективностью
- Правила и методики разработки организационных заданий
- Конкретные методологии, связанные с бизнесом и контекстом
- Организационные модели (например, теория непредвиденных обстоятельств)
- Теория перемен

Навыки

- Контекстная осведомленность
- Системное мышление
- Результаты
- Улучшения на основе извлеченных уроков
- Структурная декомпозиция
- Анализ и синтез

Связанные элементы компетенции

- Все другие элементы компетенции Практика
- Все элементы компетенции Перспектива

Ключевые индикаторы компетенции

4.1.1. Признавайте, расставляйте приоритеты и пересматривайте критерии успеха

Описание

Критериями успеха являются меры, которые заинтересованные стороны используют для оценки и рассмотрения успешности выполнения задания. Эти критерии могут быть как формальными, так и неформальными. Формальные критерии включают в себя заявленные цели задания. Достижение этих целей и задач в рамках согласованных ограничений (например, стратегических целей, тактических и оперативных целей) является лишь одним из элементов успеха задания. Неофициальные критерии, по которым заинтересованные стороны оценивают результат, также важны. Эти факторы могут включать истинные причины, по которым мандат на консультирование присуждается, поддерживается, срывается или прекращается. Критерии успеха также касаются взаимодействия с более широким контекстом - личными или групповыми интересами, на которые влияет мандат или его результат, в зависимости от того, как они поддерживают или конфликтуют с другими действиями, целями, ресурсами и т.д.

Человек собирает, признает, расставляет приоритеты и выполняет как формальные, так и неформальные критерии успеха для задания. К обоим наборам нужно относиться серьезно, поскольку они значительно повлияют на готовность заинтересованных сторон поддержать и сотрудничать с заданием и, таким образом, напрямую повлиять на его успех. Критерии успеха играют решающую роль в определении подхода.

Критерии успеха - это элементы, которые человек может включить в свое задание, чтобы повысить вероятность соответствия критериям успеха и достижения успешного результата. Эти критерии могут исходить из самых разных источников и принимать разные формы. Они варьируются от использования (или отказа от) конкретных инструментов, методов или техник, выбора конкретных ресурсов, организации, этапов, средств и стилей отчетности и коммуникации до методов качества и т.д.

В ходе каждого задания относительная важность факторов и критериев успеха может изменяться в связи с контекстными или социальными аспектами и динамикой самого задания. Поэтому человек периодически проверяет и оценивает фактическую и относительную важность критериев успеха и - при необходимости - вносит изменения в подход для достижения успеха. Эти изменения могут даже включать совет организации преждевременно прекратить задание.

Меры

- Признает и оценивает, как формальные, так и неформальные влияющие элементы
- Оценивает и расставляет приоритеты критерии успеха по каждому из всех контекстных аспектов
- Проводит периодические переоценки актуальности критериев успеха
- Проводит периодические переоценки значимости факторов успеха

4.1.2. Установите критерии эффективности, которые определяют успех задания

Описание

Задания должны создавать результаты, с которыми согласны все стороны.

Для достижения этого может быть полезно работать с клиентом по согласованным базовым показателям и показателям эффективности, к которым должно относиться задание. Что является приемлемым для клиента и для человека, должно быть определено в начале задания. Промежуточная оценка хода выполнения задания должна проводиться с использованием показателей эффективности, принятых всеми участвующими сторонами. Эти идентифицированные и согласованные показатели эффективности могут относиться как к качеству, так и к количеству. Они могут быть получены из показателей, принятых в других областях бизнеса и промышленности, а также из научных результатов, а также из организационных базовых показателей (например, из управления качеством, руководств оценки персонала и т.д.).

Меры

- Консультирует установленные показатели эффективности и оценивает их для удобства использования в задании
- Приводит клиентов до установленного уровня успеха
- Мониторит принятие на протяжении всего задания
- Организует двустороннюю оценку показателей (собственное восприятие участников, объективное восприятие) с целью выявления общих знаменателей
- Бросает вызов существующим показателям эффективности и тем самым бросает вызов клиенту / организации для улучшения

4.1.3. Определите сложность и ее последствия для приближения доставки

Описание

Чтобы правильно выбрать нужный подход, человек должен принять во внимание специфическую сложность задания - сложность согласованных

результатов и / или требуемых процессов задания. Сложность может иметь много причин и источников. Может быть так, что результаты или необходимые внутренние процессы задания являются инновационными, технически сложными и / или тесно переплетенными. Может случиться так, что в задании участвует много команд, людей, поставщиков, зависимостей и т.д. Может случиться так, что контекст задания сложный, например, многие заинтересованные стороны с различными интересами; множество взаимодействий с другими процессами, заданиями, программами и т. д. Сроки являются короткими, бюджеты ограничены, результаты, имеющие решающее значение для организации, и т.д. Все эти внутренние и внешние факторы должны приниматься во внимание человеком, поскольку они могут иметь важное значение для оптимального подхода для назначения.

Меры

- Определяет источники и уровень сложности задания
- Знает аспекты повышения сложности
- Распознает и определяет влияние на сложность конкретных процессов, ограничений или результатов
- Определяет и оценивает влияние на сложность конкретных внешних и внутренних параметров
- Оценивает и применяет уменьшающие сложность меры

4.1.4. Выберите и проверьте общий подход к консультированию

Описание

В самом начале задания индивидуум выбирает подход, который имеет наибольшую вероятность успеха, учитывая ограничения контекстуального влияния и требования, сложность задания, извлеченные уроки, известные критерии успеха и доступные факторы успеха. Подход должен содержать видение (основные принципы) и архитектуру задания для достижения успеха. Этот подход может включать в себя определение (или изменение) высокого уровня охвата, аспектов качества, организации, коммуникации, документации, планирования и подхода заинтересованных сторон, выбора ресурсов, толерантности к риску, критериев управления и эффективности и т.д. Человек периодически рассматривает подход потому что многие контекстные и социальные влияния могут меняться в течение жизненного цикла задания.

Меры

- Оценивает различные возможные подходы
- Выбирает подход для задания, который имеет наибольшие шансы на успех

- Объясняет и защищает выбранный подход и его отношение к успеху задания
- Разъясняет основные эффекты выбранного подхода на организацию задания
- Объясняет основные последствия выбранного подхода к организации
- Периодически переоценивает выбранный подход с точки зрения контекстуальных и внутренних изменений
- Вносит необходимые изменения в подход и объясняет, почему они были сделаны

4.1.5. Разработайте архитектуру задания

Описание

Основываясь на выбранном подходе, человек создает высокоуровневый «угольный эскиз», проект или архитектуру для задания. Этот план будет детализирован позже через формализованные планы, но базовый проект учитывает основные варианты выбора (например, сделать или купить, «водопад» или итеративный подход, внутренние ресурсы или внешние, какие инструменты и методы использовать и т.д.) и последствия каждого выбора для успеха. Этот выбор, сделанный человеком, также включает лучший способ руководить заданием.

Успех управления заданием является неотъемлемой частью и предпосылкой успеха. В зависимости от обстоятельств это может означать принятие сильного профиля в качестве лидера или, с учетом других критериев, действовать в качестве «первого среди равных» по отношению к команде или заинтересованным сторонам. Часто этот выбор будет варьироваться в зависимости от обстоятельств и условий и / или этапа задания. В ходе задания индивидuum периодически оценивает проект, принимая во внимание разработку и ход выполнения задания, изменение контекстуальных влияний и требований, известные критерии успеха и доступные факторы успеха. Это часто приводит к незначительным или существенным изменениям в выбранной архитектуре исполнения.

Меры

- Устанавливает архитектуру выполнения задания с результатами
- Определяет бизнес-правила и философию управления
- Контролирует задание в отношении компонентов архитектуры
- Обновляет архитектуру на основе изменений

4.1.6. Определите и установите четкие роли, обязанности и границы

Описание

Сосредоточиться на целях легче, когда все участники осознают свою роль, обязанности и границы в предстоящей работе. Границы каждого человека и роли каждого игрока в разных точках задания должны быть определены, установлены и согласованы. Люди могут иметь разные роли во время назначения по сравнению с организационной структурой, и им будет сложно выполнить их. Человек несет ответственность за координацию и установление границ и ролей для достижения целей задания.

Меры

- Структурирует и делегирует задачи
- Определяет роли, необходимые
- Определяет роли и обязанности
- Придерживается определенных ролей
- Поддерживает других игроков придерживаться их определенных ролей
- Оправдывает роли и обязанности в задании, когда это необходимо

4.2. Руководство

Определение

Консультант - это опытный человек с широким знанием в конкретной предметной области, который консультирует клиента. Предполагается, что консультант по управлению проектами, программами и портфелями должен быть экспертом в этой области в соответствии с IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB), IPMA Project Excellence Baseline (PEB IPMA) и IPMA Organisational Competence Baseline (OCB IPMA). Управление включает в себя набор специфических знаний, навыков и способностей, которые человек развил в течение своего академического образования, опыта работы и обучения.

Цель

Целью этого элемента компетенции является установление доверия и целостности как личности, которая предоставляет консультации в области управления проектами, программами и портфелями. Человек часто инициирует изменения в организациях, которые влияют на трудовую жизнь других. В дополнение к предметной экспертизе, у индивидуума должен быть набор компетенций, которые обеспечивают эффективные и надежные отношения с клиентом и ответственное знакомство с инициированным изменением.

Описание

Консультационные компетенции поддерживают человека в его / ее взаимодействии с клиентом с самого первого контакта с широким кругом людей, практикой и перспективой. Кроме того, человеку может потребоваться использовать свою собственную предметную компетенцию в управлении проектами, программами или портфелями для управления заданием.

Знание

- Консалтинговые техники
- IPMA ICB
- IPMA PEB
- IPMA OCB

Навыки

- Управление проектами
- Управление программами
- Управление портфелями

Связанные элементы компетенции

- Общие элементы компетенции
- Общение
- Управление неопределенностью
- Этические, правовые и профессиональные стандарты
- Профессиональная сеть
- Самосовершенствование
- Все другие элементы консалтинговой компетенции

Ключевые индикаторы компетенции

4.2.1. Продемонстрируйте надежность, соблюдая обязательства

Описание

Надежность личности имеет решающее значение для установления доверительных отношений с клиентом. Соблюдение обязательств и назначений демонстрирует надежность.

Меры

- Сохраняет обязательства и встречи
- Поставляет результаты, как и было обещанно
- Ценит восприятие / взгляд клиента

4.2.2. Демонстрируйте эмпатию

Описание

Слушание является одним из наиболее эффективных способов продемонстрировать сочувствие другим людям. Частью проявления эмпатии является заинтересованность в других людях. Такого рода любопытство является мотивацией для понимания мира другого человека. Активное слушание - это слушание с целью и с хорошим зрительным контактом. Обращая пристальное внимание на клиента, оставаясь в полной мере осведомленным и заинтересованным, обращая внимание на чувства, выражения и действия клиента, проявляется эмпатия.

Меры

- Слушает активно
- Держит хороший зрительный контакт
- Отражает свои собственные эмоции

4.3. Методы консультирования

Определение

Чтобы иметь возможность консультироваться по управлению проектами, программами и портфелями, человек должен знать и применять значительное количество методов. Методы, которые должны применяться, сильно различаются по аудитории или предмету - одно консультационное задание для одного человека сильно отличается от изменения в большой группе; техническое изменение отличается от организационного изменения.

Цель

Цель этого элемента компетенции - определить и настроить подходящие методы консультирования и применять их, когда это необходимо.

Описание

Консультирование - это процесс лидерства. Человек имеет опыт и овладевает методами, которые приносят наилучшие результаты для конкретной организации клиента. Результатом консультационного задания всегда является изменение, как на индивидуальном, так и на организационном уровне. Человек должен принести знание. Для этого они должны провести хорошую начальную оценку, чтобы понять организацию, что нужно изменить и определить лучшие методы для достижения поставленных целей. Для того, чтобы провести хорошие начальные оценки, человек должен быть в состоянии освоить методы интервью, семинары и другие методы

участия, которые позволяют собирать необходимую информацию, чтобы инициировать изменения, требуемые от задания.

Знание

- Консалтинг знания
- Методы опроса
- Управление семинарами
- Динамика больших групп
- Индивидуальные методы
- Организационные изменения
- Методы мозгового штурма
- Методы оценки
- Методы вмешательства
- Методы презентации
- Письменные отчеты
- Консенсус

Навыки

- Методы обратной связи
- Управление группой
- Индивидуальная обратная связь
- Навыки общения

Связанные элементы компетенции

- Общение
- Понимание клиента

Ключевые индикаторы компетенции

4.3.1. Проведите первоначальную оценку и оцените начальную позицию задания

Описание

Первоначальная оценка имеет важное значение для эффективного консультирования. Использование соответствующих методов для общения с клиентами на более ранних этапах выполнения задания важно для понимания их, того, как они реагируют, и какие методы будут работать с ними лучше. Человек может использовать групповые методы, такие как семинары или индивидуальные методы, такие как интервью или вопросник.

Меры

- Проводит семинары по открытию, чтобы понять уровень зрелости организации

- Использует ориентиры или модели передовой практики для оценки зрелости клиента
- Проводит интервью с заинтересованными сторонами, чтобы понять организацию
- Разрабатывает анкеты для сбора информации о задании
- Завершает и адаптирует проект задания в соответствии с первоначальной оценкой
- Анализирует артефакты (документы, правила, бизнес-отчеты, продукты и т.д.)

4.3.2. Консультируйтесь по организационным изменениям

Описание

Для задания могут потребоваться специальные методы управления изменениями. Человек должен определить факторы успеха изменений, решить проблемы интеграции и участия сотрудников и уметь справляться с сопротивлением и устойчивостью. Задачи организационных изменений должны быть направлены на общение и ценности.

Меры

- Измеряет сопротивление и преодолевает это
- Общается со всеми уровнями организации
- Четко сообщает цели и ценности
- Имеет дело с сопротивлением

4.3.3. Выполняйте вмешательства

Описание

Ожидается, что задание на консультацию доставит изменения как можно быстрее. Существует ряд вмешательств, доступных для инициирования и поддержки изменений, и они могут быть объединены на протяжении всего процесса консультирования для создания архитектуры изменений.

Определение вмешательства - это действие, которое меняет ход чего-либо. Вмешательства - это целенаправленные действия, основанные на знании и приобретенном понимании, а также на навыках. Поэтому вмешательства включают знания, навыки, понимание и ценности в действии. Вмешательства могут быть сосредоточены на отдельных лицах, группах или организациях и могут быть в разных формах в зависимости от их целевых директив или не директив и являются инструментарием коучинга.

Меры

- Разрешает конфликты

- Достигает своевременных результатов
- Разрабатывает и проводит семинары
- Использует командообразующие вмешательства
- Обращает внимание на кадровое развитие

4.3.4. Работа с большими группами

Описание

Человек с консультационным заданием, которое имеет дело с большими группами людей, должен использовать определенные методы, разработанные, чтобы иметь дело с этими большими группами, чтобы достигнуть определенных целей. Дизайн задания должен быть конкретным, либо с использованием методик «Baby Step», либо путем создания прототипа и распространения. Большие группы сложнее изменить, так как участнику легче оказать сопротивление и не следовать новым процедурам.

Меры

- Определяет меньшие шаги и путь к достижению цели
- Небольшие шаги вознаграждаются и поглощаются повседневными делами.
- Объясняет методы большой группы
- Использует методы прототипирования и улучшения

4.3.5. Проконсультируйтесь по личному улучшению

Описание

Ожидается, что индивидуальное консультирование одного человека будет консультировать и предлагать решения для конкретной области знаний или поведения, что позволит ему получить или развить компетенции после выполнения консультации. Методы очень отличаются от тех, которые используются для коучинга, когда источник решения исходит от клиента, а не от человека.

Меры

- Понимает, как человек учится и адаптируется к соответствующему процессу обучения
- Измеряет эффективное развитие компетенций
- Легко общается с этим человеком
- Создает эмпатию с этим человеком

4.4. Оценка выгод

Определение

Оценка выгод связана с оценкой достижений консалтингового задания. Преимущества измеряются по определенным значениям в начале или во время назначения. Некоторые выгоды могут быть оценены только через определенный период времени после закрытия задания, поэтому такая оценка может иметь место после завершения задания.

Цель

Цель этого элемента компетенции - оценить преимущества задания для организации-клиента.

Описание

Оценка задания должна проводиться на нескольких уровнях в организации - команда клиента, непосредственно вовлеченная в задание, люди, затронутые результатами, и спонсоры. Даже консалтинговая группа должна провести беспристрастную оценку своей работы над заданием, хотя это не входит в этот элемент компетенции.

Знание

- Бизнес кейс
- Управление реализацией выгод
- Ключевые показатели эффективности
- Методы оценки

Навыки

- Оценка
- Беспристрастность
- Активное слушание

Связанные элементы компетенции

- Понимание клиента

Ключевые индикаторы компетенции

4.4.1. Определите выгоды

Описание

Определение выгод зависит от четкости задания. Можно определить выгоды на очень ранней стадии разработки задания, если клиент уже имеет их в

виду. Во время выполнения задания человек может определить выгоды, которые не были очевидны при запуске задания, иногда полученные из результатов, которые не рассматривались в начале.

Меры

- Перечисляет выгоды задания и обновляет их на регулярной основе
- Понимает обоснования за пределами достижения результатов
- Количественно определяет успех для назначения

4.4.2. Устанавливает критерии эффективности для успеха консультационного процесса

Описание

Задания должны создавать результаты, с которыми согласны участники. Для достижения этого может быть полезно работать с клиентом по согласованным базовым показателям и критериям эффективности, к которым должно относиться задание. Это включает в себя то, что является приемлемым для клиента и человека. Все это должно быть определено в начале задания. Было бы полезно провести промежуточную оценку хода выполнения задания, которая будет принята всеми заинтересованными сторонами. Выявленные и согласованные критерии эффективности могут относиться как к качеству, так и к количеству. Другой набор критериев эффективности может основываться на показателях, принятых в других областях бизнеса и промышленности, а также на научных результатах, а также на организационных показателях (например, на основе управления качеством, руководств оценки персонала и т.д.).

Меры

- Консультируется с доступными критериями эффективности, которые уже установлены в организации, и оценивает их для удобства использования в консультационном задании
- Поручает клиентам установить основу для успеха
- Мониторит приемку на протяжении всего консультационного задания
- Организует двустороннюю оценку критериев (собственное восприятие участников, объективное восприятие) с целью определения общих знаменателей (особенно актуально в крупных организациях)
- Бросает вызов существующим показателям эффективности и тем самым бросает вызов клиенту / организации для улучшения

4.5. Инновация

Определение

Инновации - это результат творческих идей, процесса их развития и реализации. Инновации затрагивают людей, команды или организацию в целом и направляют изменения (например, в их процессах, поведении или сотрудничестве).

Цель

Цель этого элемента компетенции - дать возможность человеку действовать в качестве инновационного агента во время выполнения задания. Индивидуум, как внешний агент, может внедрять инновации для клиента, бросая вызов существующему положению вещей.

Описание

Этот элемент компетенции имеет дело с отношениями между человеком и клиентом в контексте инноваций. Человек предпринимает действия и уводит клиента в ранее неизвестные сферы (выход за пределы зоны комфорта). Инновации не должны быть новыми. Они могут быть уже приняты другими организациями, но они являются новыми для клиента. Этот элемент компетенции не касается вопроса о том, как человек становится более инновационным (см. Самосовершенствование). Подрывные инновации - инновации, которые преследуют новые рынки, новых клиентов, новые технологии и т.д. - лучше всего строить вне существующей организации крупной компании. Инновации всегда активируют изменения. Изменения также могут происходить без инноваций.

Знание

- Инновационные модели жизненного цикла
- Техники творчества, например, развивающие метафоры, картирование ума, мозговой штурм
- Теория хаоса
- Открытые инновации

Навыки

- Разработка процесса
- Дизайн продукта
- Упругость
- Быть открытым для неудачи
- Подверженность риску
- Связанные элементы компетенций
- Организационные изменения
- Управление неопределенностью

Ключевые индикаторы компетенции

4.5.1. Поиск инноваций и определение возможностей для использования возможностей для клиента

Описание

Используя внешний взгляд и обзор рынка, человек может оценить, являются ли идеи инновационными и должны они быть представлены клиенту. Человек может определить дополнительную ценность внедрения инноваций для клиента.

Меры

- Систематически собирает новые идеи, анализируя, например, литература, блоги или конференции
- Определяет инновационные агенты, чтобы помочь во время назначения
- Передает инновационные идеи в понятной форме
- Устанавливает инновационные цели с клиентами

4.5.2. Определите инструменты и методы, которые поддерживают инновационный процесс

Описание

Человек должен понимать соответствующие инструменты и процессы, чтобы вести клиента через инновационный процесс, способствуя нарушению работы продукта, процесса или поведения. Человек должен знать о боковом отслеживании, отклонениях и проблемах, а также уметь иметь под рукой вторичные подходы, которые могут привести к ожидаемым результатам. Некоторый уровень нестабильности следует ожидать во время процесса.

Меры

- Использует инновационные процессы как средство помощи клиенту
- Применяет или разрабатывает конкретные модели жизненного цикла
- Использует методы и инструменты отображения разума
- Использует мозговой штурм как инструмент для изучения идей
- Понимает условия, которые приводят к инновациям

4.5.3. Оцените способность внедрения инноваций

Описание

Поскольку инновации могут быть разрушительными для текущей ситуации, необходимо оценить, может ли клиент обладать способностью, возможностью и желанием внедрять инновации и предпринимать соответствующие действия. Иногда невозможно по-настоящему внедрять инновации внутри процессов и мышления организации-клиента, и может

потребоваться разработка аспекта инноваций снаружи, например, в университете или другой специализированной организации.

Меры

- Определяет предыдущие успешные и неудачные инновации
- Анализируются виды и характеристики нововведения
- Оценивает возможные области сопротивления или одобрения внедрения инноваций (процессы, рынки, люди)
- Принимает меры, когда требуемое или ожидаемое изменение не является частью исходного назначения

4.5.4 Вводите новые темы и перспективы для организации

Описание

Человек должен иметь возможность выполнять задания, где инновации вводятся для клиентов. Работа в качестве инновационного агента включает в себя способность сажать семена, создавать видения и сознательно оспаривать текущие идеи и перспективы.

Это требует специальных методов, чтобы превратить идеи в действия.

Человек должен будет расширить возможности клиента (например, местной команды) и понять правильные методы, которые будут использоваться, чтобы дать клиенту возможность действовать по-другому. Человек должен понимать темпы инноваций как характеристику назначения, это особенность внедрения инноваций.

Меры

- Собирает и находит новаторов в организации
- Использует различные методы общения
- Определяет правильный темп процесса изменения для клиента и взаимодействия с клиентом
- Идентифицирует и празднует маленькие шаги / быстрые победы
- Решает с возможные последствия

5.1. Тренерская среда

Определение

Человек устанавливает и поддерживает эффективный процесс обучения. Это включает в себя правильное использование моделей и вмешательств коучинга для создания продуктивной среды коучинга.

Цель

Человек имеет общий взгляд и признает, на каком этапе коучинг был достигнут. Во время сеанса у индивидуума есть карта, где человек может идти разными путями с клиентом, но при этом оставаться целенаправленным.

Описание

Человек создает возможности для непрерывного обучения с клиентом, как во время обучения, так и на работе или в жизненных ситуациях. Человек вместе с клиентом фокусируется и систематически изучает конкретные проблемы и возможности, которые являются центральными для согласованных целей коучинга. У клиента есть возможность изучить альтернативные идеи и решения, оценить варианты и принять соответствующие решения в условиях коучинга. Человек способствует активному экспериментированию и самопознанию, где клиент немедленно применяет то, что было обсуждено и изучено, к его работе или жизненному урегулированию. Человек бросает вызов предположениям и перспективам клиента, чтобы вызвать новые идеи и найти новые возможности для действий. Таким образом, человек отстаивает или выдвигает точки зрения, которые соответствуют целям клиента, и привлекает клиента к их рассмотрению. Человек помогает клиенту придерживаться подхода «сделай это сейчас» во время сеанса коучинга, обеспечивая немедленную поддержку. Человек поощряет, растягивает и бросает вызов, но в удобном темпе обучения.

Знание

- Теории коучинга
- Знание человеческой натуры
- Стили обучения для отдельных лиц, групп и организаций
- Влияние изменений на людей
- Управление сопротивлением
- Методы управления личными изменениями
- Мотивационная теория, например, Авраам Маслоу, Фредерик Герцберг
- Коучинг и наставничество

Навыки

- Анализ ситуации или процесса
- Перефразирование, обобщение и повторение общения с клиентом

Связанные элементы компетенции

- Общение
- Управление неопределенностью
- Понимание клиента
- Управление ожиданиями
- Ориентация на результаты
- Использование коучинговых моделей и вмешательств

Ключевые индикаторы компетенции

5.1.1. Предложите и согласуйте модель и процесс коучинга

Описание

Человек предлагает клиенту модель коучинга, и они вместе договариваются о процессе коучинга.

Меры

- Получает и / или разрабатывает модель коучинга, которая наилучшим образом соответствует потребностям клиента
- Объясняет процесс коучинга клиенту
- При необходимости адаптирует модель

5.1.2. Воспринимайте и решайте интуитивные признаки в процессе

Описание

Человек работает с клиентом по согласованной модели коучинга, но знает о вербальных и невербальных признаках и адаптирует этапы по согласованию с клиентом, если достижение цели с большей вероятностью произойдет с помощью других этапов процесса.

Меры

- Воспринимает участие клиента
- Анализирует общие процессы
- Адаптирует процесс тренировки при необходимости
- Думает на метауровне

5.1.3. Создавайте и поддерживайте здоровую, безопасную и продуктивную среду для коучинга

Описание

Чтобы успешно выполнить задание, необходимо создать и поддерживать здоровую, безопасную и продуктивную рабочую среду для отдельного лица / команды, работающей над заданием, если оно не предусмотрено. Иногда может быть полезно устранить препятствия с точки зрения культурных или организационных аспектов, таких как неправильное понимание, незнакомство

с терминами и методами и т.д., которые могут помешать успешной работе над заданием. Чтобы определить фактическую потребность, человек должен быть чувствительным к вербальным и невербальным сигналам.

Меры

- Знает, что работа в организационной среде может потребовать специальной обработки конфиденциальных данных и информации
- Предпринимает корректирующие действия
- Устраняет напряжение, когда это необходимо, и дает возможность справиться с ним
- Помогает избежать или минимизировать риски для здоровья и безопасности

5.2. Фасилитация

Определение

Коуч - это умелый человек, который строит и поддерживает эффективные отношения с клиентом и, при необходимости, со спонсором. Фасилитация включает в себя поведение и опыт, которые человек приобрел в течение своей академической или профессиональной карьеры. Это включает в себя различные языковые регистры (словесный, а также язык тела) и предметную экспертизу. Отношение человека имеет решающее значение при обучении. Это включает в себя непредвзятое восприятие и активное слушание, уважение к клиенту, сочувствие и подлинность. Кроме того, человек должен иметь позитивное представление о людях и уметь видеть сильные стороны и потенциал человека или группы, а не недостатки, которые могут быть разработаны и использованы с помощью коучинга.

Цель

Целью этого элемента компетенции является установление доверия и честности как личности, которая обеспечивает коучинг. Для достижения целей в процессе коучинга наиболее важным фактором, помимо желания клиента испытать новое поведение или отношение, являются успешные отношения между человеком и клиентом. Чтобы достичь этого, фасилитация требует определенных компетенций помимо отношения, включая построение отношений и доверия, использование невербального общения и управления эмоциями, как самих себя, так и клиента, чтобы понять и развить получающееся поведение.

Описание

Описание компетенции направляет и помогает человеку взаимодействовать с клиентом. Задача коучинга может заключаться в том, чтобы усилить аспекты личностных или социальных компетенций клиента, стимулировать процессы понимания или обучения клиентов, придерживаться другого подхода, повышать мотивацию, сотрудничать с другими, оптимизировать самоуправление или методологические компетенции.

Укрепление доверия начинается прежде, чем работа с контентом, зная, что доверие субъективно. В условиях коучинга человек всегда уважительно относится ко всем людям и поддерживает достоинство клиента.

Человек должен понимать, что его / ее действия, поведение, слова и выражения могут повлиять на клиента. Наряду с пониманием того, почему кто-то думает и действует так, как он это делает, он должен понимать, что кто-то может лучше всего выбирать, как он хочет думать и действовать «в данный момент». Человек может лучше понять, что мотивирует клиента, как работать с ним совместно и как вдохновить его на раскрытие своего потенциала.

Знание

- Каналы общения (язык тела)
- Модели связи (например, модель с 4 сторонами)
- Мимикрия и жесты, их культурное значение
- Знание эмоциональных процессов
- Широкий словарь эмоциональных состояний
- IPMA ICB
- IPMA PEB
- IPMA OCB

Навыки

- Анализ
- Методы тестирования на личные сильные и слабые стороны
- Синтез
- Использование упражнений и знаний, чтобы захватить мотивацию людей для выполнения задания
- Построение и поддержание отношений через доверие
- Общение и сотрудничество с другими людьми
- Использование надлежащих каналов и методов коммуникации в соответствии с целями коммуникации
- Эмоциональная осведомленность, в том числе способность определять свои эмоции и эмоции других
- Использование эмоций и их применение к таким задачам, как мышление и решение проблем
- Управление эмоциями, в том числе способность регулировать собственные эмоции, а также способность подбодрить или успокоить другого человека

Связанные элементы компетенции

- Связь
- Управление неопределенностью
- Понимание клиента
- Этические, правовые и профессиональные стандарты
- Профессиональная сеть
- Самосовершенствование
- Сессионная среда
- Тренерские модели и вмешательства

Ключевые индикаторы компетенции

5.2.1. Используйте невербальное общение

Описание

Работа с людьми требует вербальных и невербальных навыков общения. Человек должен иметь возможность отправлять и читать соответствующие невербальные сигналы, такие как язык тела (например, жесты, мимика, осанка), как один из способов общения. Часто язык является приоритетным средством передачи контента. Тем не менее, более скрытое общение происходит через язык тела. Чтобы держать руку на пульсе клиента, человек должен уметь распознавать, читать и интерпретировать невербальное общение и отвечать соответствующим образом. Это также включает в себя знание того, когда и как использовать свой собственный язык тела для общения в соответствии с целями и этиками коучинга и реагирования на динамику группы. Невербальное общение - это одно из средств влияния на настроение и мотивацию.

Меры

- Использует язык тела в качестве инструмента общения
- Правильно интерпретирует язык тела клиента
- Управляет невербальным общением и его каналами

5.2.2. Стройте отношения и доверие

Описание

Чтобы сформировать хорошие условия для коучинга, важно построить отношения и довериться клиенту. Первым шагом для клиента является первая встреча, чтобы познакомиться с человеком. Для клиента личная химия между ними должна быть разумной, чтобы начать процесс коучинга. Надежность и нейтральность личности имеют решающее значение для доверия клиента в условиях коучинга. Соблюдение обязательств и назначений демонстрирует надежность. Единственная истина, которая имеет значение в отношениях коучинга, - это восприятие клиента. Индивид не судит об отношении или поведении клиента. Построение отношений коучинга - это динамичный процесс, который воспитывает честность, доверие, надежность и любознательность. Процесс укрепления доверия подразумевает, что клиент доверяет человеку, так что он / она чувствует, что он может быть уязвимым и открытым, и все будет в порядке. Личная химия и основа доверия очень субъективны. Для большинства людей одним из наиболее важных шагов в создании основы доверия является то, что человек делает то, что, по его словам, он будет делать (приверженность). Даже если это мелочь, отмена или невыполнение будет создать переломы волосоного покрова в надежности. Хотя случайное невыполнение может показаться несущественным, повторные сбои могут накапливаться.

Меры

- Сохраняет обязательства и встречи
- Ценит восприятие / взгляд клиента
- Процесс построения доверия
- Процесс построения отношений

5.2.3. Демонстрируйте эмпатию

Описание

Слушание - один из самых эффективных способов продемонстрировать сочувствие другим людям. Практика активного слушания - это слушание с целью и с хорошим зрительным контактом. Обратите пристальное внимание на клиента, оставаясь полностью осведомленным и вовлеченным. Обратите внимание на чувства, выражения и действия клиента. Размышление о собственных эмоциях является ключевой частью эмпатии, поскольку помогает клиенту лучше понимать и регулировать свои эмоции. Это распространенная причина, почему каждый требует сочувствия от других. Частью проявления эмпатии является заинтересованность в других людях. Этот вид любопытства - побуждение немного понять мир другого человека.

Меры

- Слушает активно
- Держит хороший зрительный контакт
- Отражает свои эмоции

5.2.4. Воспринимает, понимает и управляет своими эмоциями и чувствами

Описание

Самоконтроль эмоций не означает, что эмоции не должны показываться, но ключом является контроль над ними, чтобы их можно было направлять. Человек должен быть достаточно компетентным, чтобы воспринимать и идентифицировать то, что является определенным чувством, делать честное определение основной причины и предпринимать действия, чтобы разорвать цикл отрицательных эмоций или перенаправить эмоцию.

Меры

- Осознает свои эмоции
- Связывает эмоции с основными причинами
- Приспосабливает собственные чувства, соответствующие ситуации

5.2.5. Воспринимайте и интегрируйте эмоции и чувства клиента

Описание

Человек способен воспринимать и идентифицировать специфическое чувство клиента в момент взаимодействия и в отношении прошлых инцидентов, проводить неосуждающее изучение основных причин и помогать

клиенту разорвать цикл негативных эмоций или направить эмоцию по-другому.

Меры

- Распознает выражения лица
- Реагирует на непредвзятые вопросы
- Знает способы изменения отрицательных эмоций, чтобы направлять эмоции по-другому (например, рефрейминг)

5.3. Тренерские модели и вмешательства

Определение

Коучинг объединяет многие области знаний, поэтому вполне вероятно, что многие теории и модели адаптированы для коучинга. Модели коучинга - это методологические линии действий в процессе коучинга человека или группы. Модель коучинга - это структура, которая показывает базовую структуру, которую можно использовать при обучении кого-либо. Это позволяет видеть поле битвы, увеличивая способность адекватно реагировать на любую тренерскую ситуацию. Изучение различных моделей коучинга имеет определенную ценность, поскольку ни у одной модели нет ответов на все вопросы, с которыми придется столкнуться.

Определение вмешательства - это действие, которое меняет ход чего-либо. Вмешательства - это целенаправленные действия, основанные на знании и приобретенном понимании, а также на навыках. Поэтому вмешательства включают знания, навыки, понимание и ценности в действии. Вмешательства могут быть сосредоточены на отдельных лицах, группах или организациях и могут быть в разных формах в зависимости от их целевых директив и являются инструментарием коучинга.

Цель

Модели коучинга - это проверенные и испытанные методы, и они являются разумными шагами, чтобы привести людей к поиску наилучшего возможного решения.

Описание

Модели и вмешательства коучинга являются методологическими путями для достижения цели задания коучинга. Это всегда динамический, а не линейный процесс, и он требует творчества и интуиции человека.

Знание

- Модели и методы коучинга (например, модель «What-IS-Coaching», методика масштабирования, мотивационное интервьюирование, модель коучинга GROW, системный коучинг)
- Тренерские модели и вмешательства
- Методы опроса

- Концепция метафорического исследования
- Концепция рефрейминга

Навыки

- Фокус
- Выносливость
- Самодисциплина
- Сотрудничество
- Контекстная осведомленность
- Словесная беглость
- Невербальное осознание (чтение знаков)
- Аналитические навыки (например, разложение, поиск шаблонов, кластеризация)
- Вынести состояние неопределенности / невежества
- Любопытство
- Решительность
- Работа на соответствующем уровне / признание важной информации - что я / мы должны знать?
- Толерантность к неоднозначности

Связанные элементы компетенции

- Общение
- Оценка способности клиента меняться
- Управление неопределенностью
- Понимание клиента
- Управление ожиданиями
- Результаты
- Регулярное обновление профессиональных навыков, приемов и методов
- Обучение на собственных или других заданиях

Ключевые индикаторы компетенции

5.3.1. Используйте множество установленных инструментов и методов, чтобы помочь клиенту работать для достижения результата

Описание

Индивидуум основывает подход на модели или структуре коучинга и разрабатывает согласованную модель, основанную на тематических и личных аспектах ситуации коучинга. Человек соединяет и объединяет различные модели и методы и новые идеи в адекватную модель.

Меры

- Использует установленные модели и методы коучинга
- Признает контекст и адекватное использование модели или техники коучинга
- Оценивает с помощью анкет (мнение коучей) или сессий обратной связи

5.3.2. Объясняйте и работайте с моделями из контекста клиента

Описание

Не каждая модель коучинга подходит каждому человеку или ситуации. Человек учитывает свой образ мышления и работы, а также контекст клиента. Человек может выбрать наиболее подходящую модель, возможно адаптировать ее и объяснить модель клиенту.

Меры

- Объясняет модели коучинга
- Применяет и, при необходимости, адаптирует наиболее подходящие модели коучинга

5.3.3. Расширьте разговор с клиентом

Описание

Метафоры и аналогии полезны для иллюстрации или перевода ситуации, проблемы или отношений с эмоциональными, словесными и / или физическими символами. Люди могут слушать, как клиенты используют символы, истории и объекты, которые описывают их ситуацию, а затем следуют этим метафорам, чтобы генерировать новые способы мышления об их жизни и ситуациях, в которых они работают. Привлечение внимания к метафорам расширяет беседу, чтобы исследовать, на что это похоже, по-разному переживать ситуацию, и часто предлагает преобразующий прорыв в их перспективе.

Рефрейминг рассматривает текущую ситуацию с другой точки зрения, что может быть очень полезно при решении проблем, принятии решений и обучении. Рефрейминг помогает другому человеку более конструктивно выходить из ситуации, в которой он чувствует себя застрявшим или сбитым с толку. Цель переосмысления состоит в том, чтобы изменить свою точку зрения, чтобы иметь больше возможностей действовать - и учиться одновременно. Часто переосмысление перспективы может также помочь людям изменить свое отношение к ситуации.

Меры

- Обращается к клиенту, используя метафоры во время разговора
- Предлагает клиенту использовать метафоры, символы или аналогии для обсуждения темы
- Использует метафоры, символы или аналогии, чтобы углубиться в тему и выработать решения или подходы с клиентом и для него
- Задает соответствующие вопросы
- Применяет концепцию рефрейминга
- Формулирует альтернативы

5.3.4. Пусть клиент определит повестку дня для тренерских сессий

Описание

Как только клиент устанавливает повестку дня, человек берет на себя ответственность сосредоточить разговор и подталкивает его к действию. Тот факт, что люди не руководят беседой, не означает, что они пассивны. Они помогают клиенту мыслить яснее, подталкивать, идти глубже и выше. Человек управляет потоком разговора о коучинге, таким образом, он продвигает клиента вперед к целям и гарантирует, что клиент достигает набора конкретных, преданных действий. Держать клиента во главе тренерских отношений - непростая задача. Отличный способ усилить принцип, ориентированный на клиента, состоит в том, чтобы встроить структуры в коучинговые отношения, которые укрепляют этот идеал.

Меры

- Использует умение слушать, содержательные вопросы и соответствующие другие методы, чтобы продвигать клиентов к их собственным целям
- Предоставляет структуру, необходимую для того, чтобы сосредоточиться на выбранной повестке дня
- Отслеживает процесс по нескольким встречам
- Управляет временем

5.3.5. Используйте анкеты и / или профили самооценки для лучшего понимания себя

Описание

В большинстве случаев самовосприятие не всегда соответствует тому, как другие воспринимают этого человека. Анализировать разрыв между самооценкой и обратной связью от других можно с помощью развития личности или поведения, или с помощью вопросников со сравнительной случайной выборкой. Таким образом, клиент имеет прочную основу для саморефлексии. Человек поддерживает клиента во время этого процесса.

Меры

- Выбирает и применяет надежные анкеты или самооценки
- Решает, когда применять, какой инструмент
- Объясняет использование и интерпретацию результатов инструментов

5.3.6. Анализирует артефакты

Описание

Артефакты - это заметные структуры и процессы в организациях, такие как изображения, символы и здания. С анализом этих артефактов, ситуаций или проблем организации, или член организации предлагает возможность

увидеть проблему с другой точки зрения и предоставляет дополнительную информацию о том, как действовать на следующих этапах.

Меры

- Определяет артефакты в среде клиентов
- Предлагает метод анализа артефактов клиенту
- Объясняет, как работает этот метод

5.3.7. Узнайте, что мешает и мотивирует изменения

Описание

Основным фактором, влияющим на успех, является мотивация клиента изменить отношение или поведение. Человек использует различные методы, чтобы пробудить и повлиять на изменение и поддержать процесс, но в конце концов, именно человек решает попробовать новые способы. Этот другой тип действия или мышления использует энергию, и человек предлагает методы, чтобы поощрить это. Один из аспектов заключается в том, чтобы выяснить, что мешает и мотивирует изменения в конкретном человеке, и с помощью упражнений и методов опроса обнаружить причины и начать работать над преобразованием.

Меры

- Адаптирует упражнения для изучения основных причин, чтобы мотивировать изменения
- Использует методы опроса, чтобы получить информацию о клиенте

5.4. Понимание и обучение

Определение

Работа с клиентом и спонсором заключается в получении понимания и изучении ситуации или проблемы. Понимание в основном обеспечивается с помощью целенаправленных вмешательств, таких как опрос, смена фокуса или получение другой точки зрения.

Цель

Основным процессом обучения в задании коучинга является изменение привычки, (набора) поведения или отношения / подхода.

Описание

В задании коучинга клиент должен получить представление о своих мыслях, понимании, восприятии, способах выполнения и т.д., чтобы учиться и развиваться. При адекватных вмешательствах тренер облегчает этот процесс с клиентом.

Знание

- Тренерские вмешательства
- Процессы обучения человека

Навыки

- Задайте подходящие вопросы на тренировке
- Сосредоточьтесь на этапах обучения и соотносить это с клиентом
- Поощряйте клиента размышлять об изменениях привычек, поведения или отношения в конкретной ситуации / проблеме / теме

Связанные элементы компетенции

- Связь
- Управление неопределенностью
- Понимание клиента
- Управление ожиданиями
- Ориентация на результаты
- Использование коучинговых моделей и вмешательств
- Сессионная среда

Ключевые индикаторы компетенции

5.4.1. Создайте ситуации рефлексии для клиента, чтобы учиться и получать понимание

Описание

Обычный момент в ситуации коучинга - это когда клиент понимает, что он изменил свое поведение или отношение и приблизился к решению или цели. Поэтому очень важно, чтобы индивидуум установил такие моменты для размышления, чтобы клиент получил представление и начал процесс обучения.

Меры

- Задаёт вопросы на метауровне
- Задавать вопросы, которые стимулируют понимание и обучение

5.4.2. Поощряйте клиента использовать журнал или заметки для рефлексии

Описание

Понимание и процессы обучения очень субъективны и важны в ситуации коучинга. Чтобы придать им надлежащий акцент и документировать процессы, клиенту полезно записать свои этапы обучения в личный журнал.

Меры

- Объясняет клиенту, почему и как использовать журнал
- Поручает клиенту записывать идеи и знания

5.5. Тренерская оценка

Определение

Оценка процесса коучинга включает в себя установление критериев эффективности и обзор определенных целей со спонсором, клиентом и

индивидуумом, а также обзор эффективности процессов коучинга и влияния на результаты.

Цель

Оценка необходима для оценки успеха и эффекта от коучинга, иногда для этапов, а также в конце процесса. Дополнительная возможность обратной связи и обучения для клиента и человека также возникнет благодаря оценке.

Описание

Поскольку изменения, которые происходят на индивидуальном и организационном уровнях, носят в основном поведенческий характер, имеет смысл сосредоточиться на перцептуальных доступных мерах.

Беспристрастная оценка содержит самооценку клиента относительно определенных целей и оценку спонсора и человека относительно достижения целей клиента. Вклад человека в достижение целей также должен быть оценен. Обычно использование вопросника является хорошим методом оценки.

Знание

- Методы анкетирования
- Количественная и качественная статистика
- Методы опроса

Навыки

- Фокус
- Определение критериев успеха
- Выбор метода оценки
- Демонстрация результатов

Связанные элементы компетенции

- Управление ожиданиями
- Понимание клиента
- Общение

Ключевые индикаторы компетенции

5.5.1. Установите критерии эффективности, которые определяют успех задания

Описание

Человек устанавливает критерии эффективности на основе процессов и бизнеса клиента в качестве основы для успеха. Для достижения определенных результатов полезно работать с клиентом по согласованным базовым показателям и критериям эффективности, к которым должно относиться задание. Что является приемлемым для клиента и для человека, должно быть определено в начале задания. Таким образом, было бы полезно провести промежуточную оценку хода выполнения задания, которая, как мы

надеемся, будет принята всеми сторонами. Эти идентифицированные и согласованные критерии эффективности могут относиться как к качеству, так и к количеству. Другой набор критериев эффективности может основываться на показателях, принятых в других областях бизнеса и промышленности, а также на научных результатах и на организационных показателях (например, на основе управления качеством, руководящих принципов оценки персонала и т.д.).

Меры

- Консультируется с доступными критериями эффективности, которые уже установлены в организации, и оценивает удобство использования для назначения коучинга.
- Доводит клиентов до установленного уровня успеха
- Контролирует принятие на протяжении всего задания
- Организует двустороннюю оценку критериев (собственное восприятие участников, объективное восприятие) с целью определения общих знаменателей (особенно актуально в крупных организациях)
- Бросает вызов существующим показателям эффективности и тем самым бросает вызов клиенту / организации для улучшения
- Создает рабочую атмосферу в любое время

5.5.2. Проверяйте прогресс и эффективность работы с клиентами через согласованные интервалы

Описание

С самого начала мандата человек определяет интервалы, когда будет оцениваться оценка прогресса коучинга. Через согласованные промежутки человек начинает рассмотрение с клиентом и спонсором. **Меры**

- Документирование достижения поставленных целей
- Вовлечение клиента и спонсора в оценку прогресса и эффективности

5.5.3. Оцените эффективность процессов коучинга и влияние на результаты и результаты

Описание

Результаты коучинга не легко измерить, есть несколько важных факторов, которые могут повлиять на результаты. Влияния возникают как от человека, так и от клиента, а также от самой организации. Человек получает обратную связь от клиента и спонсора об эффективности процессов коучинга и влиянии на результаты. Человек должен предоставить свою оценку достигнутых результатов клиенту и спонсору. Иногда имеет смысл использовать как количественные, так и качественные меры.

Меры

- Анализирует ситуацию и процессы коучинга
- Объясняет его восприятие клиенту и спонсору
- Использует инструменты оценки

6. Конкретные компетенции для обучения

6.1. Контекст обучения

Определение

Учебный контекст включает в себя методы и приемы, использование средств массовой информации и их комбинацию - дидактический дизайн - для достижения целей обучения. Это передает знание и позволяет развитию навыков в управляемом процессе, проводимом человеком. Кроме того, учебный контекст влечет за собой систематическое проектирование планирования, разработку и оценку условий, в которых происходит обучение, а также систематическое планирование, разработку и оценку учебных материалов. Все эти аспекты основаны на тщательной оценке в качестве предварительной работы, которая предлагает вклад для создания успешного целевого учебного дизайна.

Цель

Сочетание методов, инструментов и техник должно привести к положительному улучшению доставки контента. Этот элемент компетенции описывает основу для создания эффективной учебной программы в эффективной учебной среде посредством выбора, сделанного в учебном дизайне, в управлении аудиторией и через управление ожиданиями.

Описание

Эта компетенция описывает формальное развитие дизайна обучения с учетом запросов спонсора, потребностей в обучении участников, личных сильных и слабых сторон в сочетании с современными методами и дидактикой (учебный дизайн) обучения и обучения взрослых.

Разработка тренинга начинается, когда цели обучения определены, и клиент был оценен, в сочетании с образовательным опытом человека и условиями обучения, предоставленными клиентом. Дизайн обучения нуждается в адаптации, когда происходят изменения. Это может произойти во время сеанса обучения или, когда результаты оценки показывают противоречивую информацию по сравнению с инструктажем клиента.

Для того чтобы создать хорошо продуманную схему обучения, большое внимание необходимо уделить оценке, которая выявляет пробелы в навыках, способностях и компетенциях клиента.

Методы оценки варьируются от онлайн-инструментов до заполнения анкеты, выполнения тестов, наблюдения, участия в ролевых играх и т.д. Каждый инструмент оценки имеет свою конкретную ориентацию на результат, а также свои сильные и слабые стороны. Если до тренировки не было проведено никакой оценки, на это должно быть выделено время в начале обучения. Таким образом, человек получит самую актуальную информацию о своей группе участников. Источники современных инструментов и аналитических материалов для обучения включают академические и научные статьи, газеты и публикации, а также уроки, извлеченные с партнерами по обучению.

Знание

- Управление реализацией преимуществ
- Инструменты, методология передачи контента
- Использование СМИ, а также медиаканалов
- Сильные и слабые стороны СМИ, инструментов и методов
- Дидактика / учебный дизайн
- Теория обучения
- Общая экспертиза управления проектами, программами и портфелями
- Этапы обучения
- Критерии обучения взрослых
- Критерии непрерывного обучения
- Анализ оценки данных
- Процедуры оценки
- Анализ методов и инструментов оценки для клиентов и участников
- Методы оценки и рейтингов (рубрики)

Навыки

- Сочетание дидактики и методов
- Умение обосновать выбранный подход к клиенту
- Перекрестные проверки учебного дизайнера и требований учебной среды, например, среда клиента
- Адаптирует учебный дизайн к фактическим условиям обучения
- Извлекает (переносит) учебный контент из реальной ситуации / проблем клиента
- Создает точные рабочие инструкции
- Обнаружение интерфейсов между методами и инструментами для подключения к истории / опыту обучения клиента во время сеанса обучения.
- Быстрая осведомленность клиента

- Делает эффективные и действенные выводы из анализа контекста
- Создает процесс оценки
- Делает эффективные и действенные выводы из данных, полученных в результате оценки в соответствии с потребностями клиента, чтобы обеспечить привлекательное и эффективное обучение

Соответствующие элементы компетенции

- Все элементы компетенции Обучение
- Все общие элементы компетенции

Ключевые индикаторы компетенции

6.1.1. Объясните и обоснуйте процедуры оценки

Описание

Оценка считается деликатной темой. Для достижения наилучшего результата оценки каждый участник должен понимать цели и методы, а также ожидаемые результаты. Иногда процедуры оценки для обучения и личных и / или проектных, программных и портфельных компетенций управления неизвестны для организации. Чтобы свести к минимуму скептицизм, а также сопротивление, необходимо ввести процедуры оценки и четко объяснить. Это помогает минимизировать разочарование, а также препятствия при начале оценки. Объяснение и обоснование должны предоставляться при необходимости.

Меры

- Убедить клиента / участника принять метод оценки
- Убедить клиента / участника принять процедуру оценки
- Подписывает метод оценки и процедуры

6.1.2. Применяйте разные методы оценки

Описание

В зависимости от организационной и личной подверженности оценке, человек должен быть квалифицирован и / или обучен применению различных методов оценки. Оценка используется для получения информации о пробелах в компетенции в соответствии с целями организации. Отдельные лица могут иметь предпочтения для оценки, однако не каждый метод или подход подходит для конкретной ситуации или для организационного контекста и культуры. Чтобы быть наиболее эффективными, методы оценки направлены на цели обучения. Человек должен показать доказательство того, что он способен применять методы оценки, которые соответствуют клиенту,

организационному контексту, предшествующему опыту участников и готовности участвовать.

Меры

- Взвешивает плюсы и минусы для каждого метода оценки
- Выбирает и согласовует инструменты оценки с целями и потребностями клиента / участников
- Использует методы групповой оценки
- Использует методы индивидуальной оценки

6.1.3. Предоставляет документированные результаты оценки

Описание

Оценка полезна только так же, как и ее документированные результаты. Клиент и человек должны согласовать документированные результаты оценки в интересах клиента, организационного контекста, а также личных целей и мотивации участников. Эта документация показывает процесс оценки, обоснование выбранного подхода, а также интерпретацию и предлагает меры, нацеленные на дальнейшее развитие. Эта документация может быть предоставлена в любой форме, соответствующей и согласованной со стратегией коммуникации между клиентом и частным лицом, такой как рукописные формы, электронные форматы, диаграммы или прозаический текст.

Меры

- Соответствует ожиданиям спонсора / клиента (самовосприятие / восприятие третьей стороны)
- Делает правильные выводы из данных, полученных в результате оценки
- Предоставляет итоговую документацию для спонсоров
- Подписывает результаты оценки и цели обучения

6.1.4. Подготовьте учебную документацию и материалы

Описание

Человек создает документацию, касающуюся дизайна тренинга и сессии, такую как план тренинга, учебное пособие, повестка дня, учебный план и форматы тестирования. Эта документация может использоваться либо для объяснения, либо для обоснования выбранного подхода, методов и учебного плана при общении с клиентом или при общении с участниками. Такие документы, как учебное пособие, содержат всю необходимую информацию с точки зрения подхода, методов, учебного плана, целей и средств задания, философии обучения и т.д. Документация должна

обновляться, когда в процессе обучения происходят изменения. Она направлена на то, чтобы сделать учебные занятия более прозрачными и, следовательно, способствует уверенности и позитивной учебной среде. Для отдельных лиц эта документация может использоваться в качестве руководства на протяжении всей учебной программы и занятий.

Меры

- Создает и обновляет учебное пособие
- Подготавливает настройку документации для использования после каждого сеанса обучения в соответствии с потребностями / требованиями клиента (в печатном виде или на платформе онлайн-обучения, к которой клиент может получить доступ)
- Планирует и создает образцовые тесты
- Создает контекст / описание для назначений / задач
- Создает тематические исследования, основанные на обстоятельствах клиента
- Обеспечивает ежедневную повестку дня и / или учебную программу
- Обновляет контрольный список для организации тренингов в соответствии с методами

6.1.5. Выберите методы, инструменты и средства для обучения в соответствии со структурой контекста

Описание

Человек знает и использует различные методологии обучения, вспомогательные инструменты и средства массовой информации, чтобы обеспечить увлекательное и эффективное обучение, направленное на достижение целей обучения клиента. Человек создает набор критериев в соответствии с программой обучения для повышения эффективности обучения.

Человеку нужна важная информация, чтобы составить программу обучения, наиболее подходящую для клиента. Это включает в себя информацию с точки зрения целей обучения, образовательного опыта участников, известных методов и средств, основанных на предыдущих тренингах, и т.д. Суть ее используется в качестве основы для выбора инструментов и методов для каждой темы, и цели обучения, которая будет достигнута. При этом индивидуум также учитывает, что альтернативы могут возникнуть до начала обучения.

Меры

- Применяет различные методы, инструменты и средства массовой информации, которые будут использоваться на тренингах

- Переключается между методами, чтобы реагировать на ситуацию обучения
- Изменяет контент в соответствии с потребностями клиента
- Отвечает на вопросы о том, как устроен учебный контент, какие компоненты контента необходимы для достижения целей обучения и достижения целей развития
 - Отвечает на вопросы о том, какой контент (ширина и глубина) нужен и в каком порядке и какая форма оценки необходима для развития знаний, навыков, способностей участников

6.1.6. Объедините инструменты, средства массовой информации, методы и дидактику для достижения целей обучения

Описание

Человек выбирает из широкого спектра упражнения, методы и инструменты при разработке учебной программы, ориентированной на потребности клиента. Человек имеет в виду, что изменения могут быть необходимы в ходе выполнения задания. Человек также обновляет информацию (например, какие методы не допускаются клиентом). При работе с взрослыми важно иметь в виду, что факторы окружающей среды (например, отвлечение внимания, поддерживающие факторы, время перерыва) играют большую роль и должны соблюдаться при создании дидактико-методологического подхода к обучающему заданию.

Меры

- Получает положительные отзывы от клиента и участника (ов)
- Сопоставляет инструменты, средства массовой информации, методы и дидактику с контекстом управления проектом, программой и портфелем участника, и целями обучения

6.1.7. Адаптируйте планировку помещения и его логистику

Описание

Среда, в которой проходит обучение, имеет решающее значение для успеха учебного занятия и того, как цели достигаются. Если среда обучения не способствует организации обучения, это может стать проблемой. Вот почему человек должен познакомить себя с учебной комнатой (комнатами), а также с соответствующей логистикой (комнаты отдыха, комнаты отдыха, офисные услуги и т.д.), чтобы свести к минимуму отвлекающие факторы и разрушительные факторы.

Меры

- Гарантирует, что условия учебного заведения благоприятны для учебного занятия
- Всегда есть достаточно времени, чтобы проверить и при необходимости изменить расположение учебного помещения (стулья, столы, размер помещения, оборудование и т.д.)
- Использует и поддерживает контрольный список для логистики в классе

6.1.8. Создавайте и поддерживайте здоровую, безопасную и продуктивную среду обучения

Описание

Чтобы успешно выполнить задание, важно тренироваться в здоровой, безопасной и продуктивной среде. Иногда может быть полезно, устранить препятствия с точки зрения культурных или организационных аспектов, таких как недопонимание, незнакомство с терминами и методами и т.д., которые могут помешать успешному обучению.

Чтобы определить фактическую потребность, человек должен быть чувствительным к вербальным и невербальным сигналам.

Меры

- Знает, что работа в организационной среде может потребовать специальной обработки конфиденциальных данных и информации
- Уважает границы людей (психические, эмоциональные, физические) и зоны личного комфорта при проведении обучения
- Устраняет напряжение, когда это необходимо, и дает возможность справиться с ним
- Помогает избежать или минимизировать риски для здоровья и безопасности при проведении обучения
- Создает рабочую атмосферу в любое время

6.2. Передача

Определение

Тренер - это опытный человек, который передает знания клиенту. Этот элемент компетенции представляет собой набор поведений, характеристик, опыта, манер и / или ритуалов, которые индивид выработал в ходе учебы, обучения на рабочем месте или другого обучения. Этот набор также включает в себя различные языковые регистры (словесный, а также язык тела) и предметную экспертизу, чтобы реагировать и управлять

сценариями, которым они подвергаются во время обучения. Этот набор индивидуален для тренера и может совпадать с другими личными характеристиками.

Цель

Целью этого элемента компетенции является установление доверия и честности в качестве тренера. Хорошо обученный индивидуум поощряет обучение, повышает мотивацию и участие. Речь идет о создании и развитии своего собственного набора характеристик в качестве тренера в соответствии с условиями обучения и организационным контекстом.

Описание

Трансферные компетенции помогают человеку в процессе обучения с клиентом с самого первого контакта с широким спектром людских, практических и перспективных компетенций. Человек передает свою собственную предметную компетенцию в управлении проектом, программой или портфелем, чтобы обеспечить обучение.

Знание

- Управление реализацией преимуществ
- Знание индивидуальной сети
- Каналы общения (язык тела)
- Модели общения (например, четырехсторонняя модель), мимика и жесты, а также их культурные значения
- IPMA ICB
- IPMA PEB
- IPMA OCB

Навыки

- Анализ
- Методы тестирования личной и индивидуальной силы и слабости
- Синтез
- Использование упражнений и знаний для захвата мотивации людей к обучению
- Построение и поддержание отношений через доверие
- Общение и сотрудничество с другими людьми
- Использование надлежащих каналов и методов общения в соответствии с целями общения

Связанные элементы компетенции

- Основные элементы, которые имеют непосредственное отношение к профессионалу

- Управление неопределенностью
- Этические, правовые и профессиональные стандарты
- Общение
- Профессиональная сеть
- Самосовершенствование
- Все остальные элементы компетенции обучения

Ключевые индикаторы компетенции

6.2.1. Используйте невербальное общение

Описание

Стоять перед группой людей требует навыков словесной и невербальной коммуникации. Тренер должен уметь отправлять и читать соответствующие невербальные сигналы. Человек может использовать язык тела (например, жесты, мимика, осанка) в качестве одного канала для общения с клиентом (группа участников, спонсоров, инструкторов). Часто язык является приоритетным средством передачи контента. Тем не менее, более скрытое общение происходит через язык тела. Чтобы держать руку на пульсе обучающей группы / клиента, человек должен уметь распознавать, читать и интерпретировать невербальное общение и отвечать соответствующим образом. Это также включает в себя знание того, когда и как использовать свой собственный язык тела для общения в соответствии с целями обучения и этикой, и реагирование на динамику группы. Невербальное общение - это одно из средств влияния на настроение и мотивацию.

Меры

- Использование языка тела в качестве инструмента общения
- Интерпретация языка тела клиента
- Управляет невербальным общением и его каналами, в том числе в письменных речах.

6.2.2. Используйте и развивайте свою универсальность

Описание

Человек находит себя в ситуациях, когда не составлен план для охвата всей ситуации. Чтобы успешно освоить эту обстановку и в соответствии с привлекательной и эффективной философией обучения, человек должен использовать свою универсальность и находчивость. Это может повлечь за собой адаптацию запланированной тренировки к конкретным условиям, а также индивидуальное решение очень сложной ситуации. В профессии могут участвовать разные научные дисциплины и отрасли. Вот почему человек

должен иметь доступ к широкому кругу отраслей и предметных компетенций и может быть открыт для постоянного саморазвития и личного обучения.

Меры

- Доказывает универсальность в различных областях контента, например, инженерия, обществознание, менеджмент
- Применяет методы опроса, чтобы определить препятствие
- Проводит самоанализ на предмет отклонений или изменений тренинга / плана
- Предоставляет и применяет примеры контента в соответствии с опытом клиента

6.2.3. Держите и сохраняйте концентрацию и мотивацию

Описание

Любая тренировка зависит от присутствия концентрации и внимания клиента на тренере. Человек должен быть энергичным и сохранять концентрацию в течение длительного периода времени, чтобы помочь клиенту сосредоточиться на тренировке. Такое же влияние действует и наоборот. Если человек отвлечен и не внимателен к клиенту, это отрицательно скажется на динамике группы. Удержание и поддержание концентрации и внимания между клиентом и человеком имеет решающее значение для создания позитивной, привлекательной и эффективной учебной среды, а также для ускорения групповой динамики учебной деятельности.

Это положительно влияет на концентрационный диапазон группы и тем самым на динамику группы.

Меры

- Соблюдение собственных ограничений в общем количестве тренировочных дней в году, чтобы предотвратить выгорание / чрезмерную работу и рутину
- Выстраивает темп при участии в групповой динамике или переговорах со спонсором
- Наблюдает и читает знаки клиентов, чтобы измерить реакцию и объем внимания, и инициирует средства для его изменения, например, предотвращение автоматического согласия

6.3. Дизайн обучения

Определение

Дизайн тренинга - это комбинация передачи знаний во время разработки тренинга, задач, которые должен выполнять индивидуум, при этом позволяя увеличить количества знание и навыков в соответствии с ожиданиями клиентов и целями организации. Он учитывает влияние места проведения тренинга и его расположения на конечный результат тренировочного процесса.

Цель

Цель этого элемента компетенции состоит в том, чтобы определить задачи индивидуума во время обучения, позволяя участникам приобрести знания и навыки, определенные в целях обучения. Это также служит для того, чтобы дать возможность человеку создавать оптимальные условия, позволяющие участникам получать знания, и гарантировать максимально возможную эффективность процесса обучения.

Описание

Дизайн обучения запускает учебный процесс в действие. Человек сталкивается с проблемой того, как эффективно передать знание в соответствии с определенными потребностями. Это часто требует пересмотра предварительных условий путем изменения содержимого, изменения методов передачи знания или используемого языка. Организация на месте проведения тренинга оказывает существенное влияние на эффективность образовательного процесса. Правильное размещение обучения (на площадке или за ее пределами), размер комнаты для занятий, настройки стола и использование учебных пособий. Эти факторы способствуют достижению целей обучения почти в той же степени, что и предмет самого обучения. Человек должен гарантировать, что участники имеют оптимальные условия во время обучения и должны вносить немедленные изменения, когда это необходимо.

Знание

- Методы обучения
- Управление реализацией преимуществ
- Методы опроса
- Каналы общения (язык тела)
- Модели общения (например, четырехсторонняя модель), мимика и жесты, их культурное значение и значение
- Влияние различных факторов на процесс приобретения знаний

Навыки

- Сотрудничество
- Анализ проблем
- Управление групповыми процессами
- Чтение невербального языка

- Методы захвата мотивации
- Построение и поддержание отношений через доверие
- Использование надлежащих каналов и методов общения в соответствии с целями общения
- Использование оборудования в учебной комнате для достижения различных учебных целей
- Выбор места обучения в соответствии с программой обучения и целями

Связанные элементы компетенции

- Передача
- Учебный дизайн
- Вовлечение аудитории
- Все ключевые элементы компетенции
- Классная работа

Ключевые индикаторы компетенции

6.3.1. Адаптируйте контент к окружению обучения

Описание

Программа обучения и ее содержание основаны на оценке потребностей. И то, и другое иногда необходимо изменить в ситуации обучения, когда фактический уровень компетенций участников отличается от заявленного уровня (например, от клиента или самих участников в начале обучения).

Человек должен быть готов изменить и / или исправить перевод знаний сразу во время обучения (например, сразу после начала курса). Они должны передать знания, которое удовлетворит потребности клиента / участника. Это определенно требует бдительности и поведенческой компетентности, чтобы участники не чувствовали себя обиженными.

Меры

- Изменяет содержимое в соответствии с потребностями клиента и потребностями участников.
- Реагирует немедленно в соответствии с ситуацией, исходя из необходимости анализа
- Различные подходы для достижения целей клиента

6.3.2. Примените цикл обучения в планировании и исполнении

Описание

Для индивидуума важно знать, что такое цикл обучения, как он работает и каким образом он должен использоваться, чтобы знание могло быть достигнуто наилучшим возможным осуществлением обучения для клиента. Это означает постоянный сбор извлеченных уроков и улучшает / корректирует способ обучения индивидуума для достижения оптимального результата. Человек использует собранную информацию (например, отзывы участников) для улучшения или исправления учебных материалов и планирования курса.

Меры

- Демонстрирует, что уроки, извлеченные после предыдущего курса, были реализованы в последовательном учебном курсе.
- Постоянно совершенствует учебные материалы, способ обучения и содержание

6.3.3. Предоставьте соответствующие знания участникам, выполнив тренинг

Описание

Во время обучения человек должен представить контент таким образом, чтобы он соответствовал возможностям участников и соответствовал их возможностям. На основе анализа потребностей, проведенного перед обучением, человек должен позаботиться о том, чтобы адаптировать содержание и языковую сложность к соответствующему уровню и скорректировать план при начале обучения. Для успеха учебного занятия важно адаптировать степень сложности к потребностям и опыту участника.

Человек должен извлечь соответствующую информацию из анализа контекста и результатов оценки, прежде чем проводить обучение. Это должно быть обработано в отношении участников, целей обучения клиента / аудитории и условий обучения, созданных клиентом / организацией. Сбор как можно большего количества информации в рамках подготовки к программе или сеансу поможет уменьшить неопределенность. Чем больше человек знает, тем лучше подготовка. В соответствии с этой информацией, целями и условиями, человек должен предварительно выбрать методы и инструменты обучения, которые поддерживают достижение целей обучения, а также соответствуют условиям обучения (дидактика и методология).

Меры

- Предоставляет простые примеры, которые имеют отношение к контексту участников
- Черпает из личного обучения или опыта при предоставлении информации
- Обеспечивает обучение понятным и приемлемым для участников способом
- Использует синонимы и перефразирования для достижения полного понимания передачи знаний
- Помнит управление ожиданиями на протяжении всего процесса обучения
- Преследует личные и индивидуальные цели

6.3.4. Обработка неопределенности участников и клиента

Описание

Проведение обучения означает работу с людьми - в основном со взрослыми - которые нуждаются в приобретении определенных знаний и навыков для своей работы или профессионального развития. Тренинг - это способ заполнить пробелы. Это создает неопределенность, потому что обучение / тренинг - это очень личный опыт. Работа с собственной неуверенностью - деликатная тема, которая нуждается в надежных отношениях и бережном обращении. Неопределенность проявляется на всех этапах тренировочного процесса. В начале такие аспекты, как вовлечение во времени и индивидуальные цели обучения, а также будущее применение, являются неопределенными и должны быть сужены (например, названные цели обучения клиента могут отличаться от личных образовательных целей каждого участника). Настройка запланированной учебной сессии может быть неопределенной из-за реорганизации комнат или рабочего места в организации. Во время учебных занятий у участников может возникнуть неопределенность, когда могут быть введены незнакомые методы или подходы к теме. Обучение всегда означает расширение собственных зон комфорта с точки зрения содержания, методов и людей. Обучение может только предложить способ расширения навыков и знаний. Фактическое сочетание старого и нового знания и навыка находится в руках участника. Ни человек, ни клиент не могут заставить участника учиться и активно участвовать за пределами своей зоны комфорта.

После учебной сессии все еще присутствует неопределенность в отношении того, будет ли возможность продолжить процесс обучения (обучения на протяжении всей жизни) участников.

На протяжении всего процесса обучения, от начала до окончательной оценки и закрытия учебной программы, человек должен осознавать неопределенность и должен быть готов решать / обрабатывать неопределенность, соответствующую клиенту, ситуации и степени этой неопределенности.

Меры

- Включает упражнения для обратной связи (например, барометр настроения, рейтинг личных тренировочных целей)
- Действует индивидуально, чтобы подчеркнуть надежность
- Сосредотачивает внимание на процессе обучения, чтобы осознавать неопределенность на ранней стадии

6.3.5. Убедитесь, что окружающая обстановка обучения соответствуют требованиям формата запланированного обучения

Описание

Место, где проходит обучение, оказывает существенное влияние на эффективность обучения. Местоположение, размер учебной комнаты, количество людей в группе, наличие дополнительного места и т.д. должны соответствовать целям обучения. Человек должен переставить помещение во время обучения, чтобы оно было наиболее полезным для достижения целей обучения. Человек также должен договориться о необходимых условиях обучения со спонсором.

Меры

- Определяет потребности в классе с организацией и спонсором
- Запрашивает аудиторию (местоположение и пространство)
- Показывает знание о аудитории и обеспечивает размещение необходимых материалов и оборудования
- Требуется время для подготовки и очистки аудитории до начала, во время перерывов и после тренинга, включая использованные материалы (например, доска, флипчарты)
- Адаптирует аудиторию в соответствии с изменением обстоятельств (например, меньше людей на тренинге, необходимость изменить расписание)

6.4. Работа в аудитории

Определение

Работа в аудитории состоит из управления обстановкой в ней, а также управления взаимодействиями в аудитории. Это также включает управление различными уровнями компетенций, как со стороны участников, так и отдельных лиц (например, тренеров). Опытный человек дает возможность учиться, повышает мотивацию и участие. Все это вызывает вовлечение.

Цель

Цель этого элемента компетенции - обеспечить наивысший уровень вовлеченности участников во время обучения, чтобы достичь целей обучения, используя правильные инструменты и методы.

Описание

Достижение и поддержание высокого уровня вовлеченности среди участников является одной из основных проблем, с которыми сталкивается человек. Человек должен использовать различные методы и инструменты для поддержания максимально возможного уровня интереса к знаниям, представленным на протяжении всего курса. Основными и наиболее важными факторами, которые влияют на это, является точная интерпретация индивидуальных целей участников и, как практик, разделение проблем, связанных с управлением проектами, программами или портфелями.

Знание

- Мотивация
- Процессы обучения взрослых
- Ледокол методы
- Активное слушание
- Групповая динамика

Навыки

- Управляет группами
- Создает доверие и уважение
- Рефлексирует на собственных эмоциях

Связанные элементы компетенции

- Логистика аудитории
- Доставка контента
- Дизайн аудитории

Ключевые индикаторы компетенции

6.4.1. Содействовать в качестве "мастера церемоний"

Описание

Достижение высокого уровня вовлеченности в значительной степени основано на объединении различных типов личностей участников и черт характера. Разные типы личности приводят к разным ожиданиям в отношении темпов обучения, объема и формы предоставляемой информации и принципов сотрудничества.

Объяснение и принятие четких правил поведения во время обучения оказывает большое влияние на его последующую реализацию.

Меры

- Помогает группе согласовать правила для программы обучения или учебного занятия (например, правила классной комнаты); информация включена в учебное пособие
- Создает и сообщает правила для групповых рабочих заданий (например, соблюдение времени, обеспечение результатов, создание некоторой формы сводки, такой как фотографическое документирование результатов)
- Держит установленные правила
- Повышает интерес участников во время тренинга

6.4.2. Выступите в качестве организатора учебной сессии и создайте уютную обстановку

Описание

До и после обучения необходимо определить и запросить требования к аудитории у организации, бэк-офиса или спонсора, чтобы гарантировать обстановку в комнате, которая будет полезна для процесса обучения. Убедившись, что условия обучения соответствуют потребностям формата обучения (например, имеются маркеры для досок и достаточное количество стульев), человек отвечает за создание позитивной атмосферы для участников.

Меры

- Планирует и перепроверяет настройки до начала тренировки
- Приветствует всех лично
- Иницирует согласованные правила группы

6.4.3. Работа с групповой динамикой

Описание

Использование активных методов обучения побуждает участников общаться друг с другом, узнавать друг друга, чувствовать общий опыт и осознавать различия между ними. Знание человеком естественных процессов развития команды позволяет лучше понять участников. Он также поддерживает понимание задачи человека в процессе обучения, потому что они также подвержены этим процессам. Человек должен четко показывать, что его собственные действия не вызывают всей напряженности или величия в группе. При запуске группового процесса, человек должен понимать это и поддерживать конструктивные методы разрешения конфликтов. Со временем участники более четко видят свою зависимость от других и необходимость постоянного уточнения целей и принципов, регулирующих взаимоотношения.

Меры

- Управляет групповой динамикой
- «Читает» людей и действует или отвечает соответственно
- Определяет психологические типы участников

6.4.4. Управляет прерываниями

Описание

Сложное и разрушительное поведение может повлиять на процесс обучения других людей. Это может даже пойти настолько далеко, что будет угрожать выполнению всего курса, когда оно выходит за рамки общепринятых (культурных, социальных) стандартов. Демотивирующее влияние поведения одного человека на других препятствует как обучению, так и активному участию, и обучению группы. Это угрожает способности участников применять полученные знания в будущем. Человек должен приложить большие усилия, чтобы преодолеть влияние такого поведения.

Меры

- Применяет методы борьбы с трудными участниками
- Управляет различными типами прерывателей и прерываний
- Выбирает и применяет время и методы для устранения прерываний
- Оценивает влияние, когда прерывания не управляются

6.4.5. Используйте юмор как «ледоколы» и общайтесь с участниками

Описание

Характерной особенностью всех учебных курсов является большое разнообразие методов обучения, которые зависят от предмета и

потенциальных участников. Выбор правильных методов влияет на ход, эффективность и успешность всего обучения. Предпочтительным решением является использование юмористических элементов, которые также ослабляют напряжение благодаря смеху и стимулируют совместные действия. Эффективным способом является использование ледокола деятельности. Это помогает либо знакомить группу друг с другом в начале обучения, либо вводить сложные предметы. Культурный контекст следует учитывать при определении ледоколов, так как юмор отличается в разных странах и даже регионах.

Меры

- Признает поведенческие паттерны
- Использует надлежащие методы работы со взрослыми с точки зрения (эмоциональной) связи с участниками.
- Применяет разные виды ледоколов

6.4.6. Покажите свои неудачи и ошибки, чтобы создать атмосферу обучения

Описание

Все делают ошибки, но не все хотят в них, признаться. Человек, который показывает свои ошибки в качестве примеров, имеет гораздо больше шансов получить большую вовлеченность и уверенность участников в процессе обучения.

Меры

- Делится практическими примерами
- Оценивает влияние при разговоре о собственных ошибках

6.5. Оценка обучения

Определение

Оценка - это систематический процесс. Это включает исследование информации, специфичной для организации, а также целей и потребностей клиента. Цель состоит в том, чтобы выяснить, оказались ли допущения, сделанные в начале учебной программы или занятия, точными, после применения определенного метода в процессе обучения с использованием критериев, определенных для конкретного учебного процесса.

Это включает в себя мониторинг изменений, вызванных обучением, путем выбора подходящих стратегий, дизайна исследования и мер, а

также выработки рекомендаций для поддержки принятия решений по обучению. Это также включает в себя оценку учебного дизайна (например, методы, инструменты, средства массовой информации, технологии).

Цель

Цель этого элемента компетенции состоит в том, чтобы определить эффективность вмешательств (которые являются тренингом с его методами, инструментами и логистикой). Это позволяет человеку использовать оценку как полезный инструмент на протяжении всего обучения.

Описание

Оценка должна проводиться после каждого этапа цикла обучения, поскольку только непрерывный мониторинг обеспечивает наглядность процесса и позволяет человеку проверить правильность своего подхода. Целью обучения является развитие участников в интересах организации, и оценка должна проводиться в конце каждого этапа цикла обучения. В конце тренинга мероприятия используются как часть цикла оценки для проверки эффективности и результативности. Оценка должна оценить уровни обучения, реакции участников и уровень знаний, которые они приобрели, а также вновь приобретенные навыки. Следует также следить за тем, как применяются знания и навыки после возвращения в рабочую среду и эффективной работы организации в целом.

Знание

- Управление реализацией преимуществ
- Улучшение учебного материала в соответствии с потребностями участников, потребностями в обучении
- Модели и методы оценки (например, Киркпатрик)

Навыки

- Разработка различных видов оценочного обследования
- Анализ результатов опроса
- Обобщение результатов обследования
- Рекомендации по результатам оценки
- Применение различных методов оценки (опросов)
- Применение соответствующих методов оценки (опросов)
- Применение результатов опроса для модификации методов и инструментов обучения
- Мониторинг Навыки, такие как правильные прогнозы, особенно актуальны для поддержания долгосрочных деловых отношений с организацией
- Сравнивает результаты, достигнутые с ожиданиями

Связанные элементы компетенции

- Понимание клиента
- Этические, правовые и индивидуальные стандарты

Ключевые индикаторы компетенции

6.5.1. Выберите методы оценки, ориентированные на конкретных клиентов

Описание

Человек принимает методы оценки по согласованию с клиентом. Чтобы сделать правильный выбор, приемлемый для клиента и для нужд организации, человек должен знать различия и сходства между методами оценки, которые лучше всего соответствуют конкретному контексту и уровню опыта.

Меры

- Применяет методы оценки и правила использования
- Получает отзывы о результатах тренинга, используя адекватные методы оценки
- Выбирает метод оценки в соответствии со своим уровнем знакомства с методом и уровнем знакомства со стороны клиента.

6.5.2. Установите критерии эффективности для успеха учебного процесса

Описание

Задания должны создавать результаты, с которыми согласны все заинтересованные стороны. Для этого может быть полезно работать с клиентом по согласованным базовым показателям и критериям эффективности, к которым должно относиться назначение.

Это включает в себя то, что является приемлемым для клиента и человека. Все это должно быть определено в начале задания. Было бы полезно провести промежуточную оценку хода выполнения задания, которая будет принята всеми заинтересованными сторонами.

Определенные и согласованные критерии эффективности могут относиться как к качеству, так и к количеству. Другой набор критериев эффективности может основываться на показателях, принятых в других областях бизнеса и промышленности, а также на научных результатах, а также на организационных показателях (например, на основе управления качеством, руководящих принципов оценки персонала и т.д.).

Меры

- Консультируется с доступными критериями эффективности, которые уже установлены в организации, и оценивает удобство использования для учебного задания.
- Доводит клиентов до установленного уровня успеха
- Мониторит собственное принятие на протяжении всего учебного задания
- Организует двустороннюю оценку критериев (собственное восприятие участников, объективное восприятие) с целью определения общих знаменателей (особенно актуально в крупных организациях)
- Бросает вызов существующим показателям эффективности и тем самым бросает вызов клиенту / организации для улучшения

6.5.3. Оцените тренинг, тренера и материалы

Описание

Оценка компонентов (например, материала, инструкторов, участников) хорошо представленных тренингов - это то, что нужно сделать человеку, чтобы создать личную основу для своего собственного стандарта хорошей подготовки. Поскольку успех обучения всегда состоит из нескольких аспектов, индивидум должен уметь оценивать более высокие или менее полезные компоненты. Человек должен иметь возможность дифференцировать инструкторов в соответствии с их областью знаний, чтобы сделать правильный выбор, требуя поддержки в трудных или специфических условиях обучения.

Меры

- Создает программу оценки, включая разработку концепции, и планирует обновления документации.
- Обновляет документацию в соответствии с графиком
- Обсуждает цикл оценки со знающими и опытными третьими лицами
- Включает информацию в учебное пособие
- Предоставляет дополнительную информацию на основе учебного пособия

6.5.4. Предоставьте обратную связь и информацию о результатах в соответствии с базовой конфигурацией

Описание

Измерение эффективности обучения дает информацию, как о достигнутых эффектах, так и о дальнейших разработках. Человек должен оценить результаты обучения и процесса обучения в соответствии с этими

принципами. Правильно проводя процесс оценки, человек может обеспечить конструктивную обратную связь с клиентом и участниками и работать с ними, чтобы планировать дальнейшие действия по развитию.

Меры

- Определяет уровень достижения целей обучения
- Использует методы оценки (например, минимальные или максимальные методы, в зависимости от того, что необходимо и требуется)
- Получает отзывы о результатах обучения с использованием соответствующих методов оценки
- Сообщает клиенту об изменениях в программе обучения

Приложение А: Таблица компетенций

Тренер		Знание	Постижение	Заявка	Анализ	Синтез	Оценка
КОНКРЕТНЫЕ							
Перспектива	Дизайн задания						
Люди	Руководство						
Практика	Методы консультации						
	Оценка выгод						
	Инновация						
ОБЩИЕ							
Перспектива	Профессиональная сеть						
	Понимание клиента						
	Этические, правовые стандарты						
Люди	Общение						
	Управление неопределенностью						
	Самосовершенствование						
Практика	Поддержка изменений						
	Управление ожиданием						
	Результаты						

Тренер		Знание	Постижение	Заявка	Анализ	Синтез	Оценка
ОСНОВНЫЕ							
Перспектива	Стратегия						
	Руководство, структуры и процессы						
	Соответствие, стандарты и правила						
	Власть и интерес						
	Культура и ценности						
Люди	Саморефлексия и самоуправление						
	Личная целостность и надежность						
	Личное общение						
	Отношения и взаимодействие						
	Лидерство						
	Командная работа						
	Конфликты и кризисы						
	Изобретательность						
	Согласование						
	Ориентация на результат						
Практика	Дизайн						
	Цели, задачи и преимущества						
	Содержание						
	Время						
	Организация и информация						
	Качество						
	Финансы						
	Ресурсы						
	Закупки и партнерство						
	Планирование и контроль						
	Риски и возможности						
	Заинтересованные стороны						
	Изменения и трансформация						
	Выбор и баланс						

Коуч		Знание	Постижение	Заявка	Анализ	Синтез	Оценка
КОНКРЕТНЫЕ							
Перспектива	Тренерская среда						
Люди	Фасилитация						
Практика	Тренерские модели и вмешательства						
	Понимание и обучение						
	Тренерская оценка						
ОБЩИЕ							
Перспектива	Профессиональная сеть						
	Понимание клиента						
	Этические, правовые стандарты						
Люди	Общение						
	Управление неопределенностью						
	Самосовершенствование						
Практика	Поддержка изменений						
	Управление ожиданием						
	Результаты						

Коуч		Знание	Постижение	Заявка	Анализ	Синтез	Оценка
ОСНОВНЫЕ							
Перспектива	Стратегия						
	Руководство, структуры и процессы						
	Соответствие, стандарты и правила						
	Власть и интерес						
	Культура и ценности						
Люди	Саморефлексия и самоуправление						
	Личная целостность и надежность						
	Личное общение						
	Отношения и взаимодействие						
	Лидерство						
	Командная работа						
	Конфликты и кризисы						
	Изобретательность						
	Согласование						
	Ориентация на результат						
Практика	Дизайн						
	Цели, задачи и преимущества						
	Содержание						
	Время						
	Организация и информация						
	Качество						
	Финансы						
	Ресурсы						
	Закупки и партнерство						
	Планирование и контроль						
	Риски и возможности						
	Заинтересованные стороны						
	Изменения и трансформация						
	Выбор и баланс						

Консультант		Знание	Постижение	Заявка	Анализ	Синтез	Оценка
КОНКРЕТНЫЕ							
Перспектива	Дизайн задания						
Люди	Руководство						
Практика	Методы консультации						
	Оценка выгод						
	Инновация						
ОБЩИЕ							
Перспектива	Профессиональная сеть						
	Понимание клиента						
	Этические, правовые стандарты						
Люди	Общение						
	Управление неопределенностью						
	Самосовершенствование						
Практика	Поддержка изменений						
	Управление ожиданием						
	Результаты						

Консультант		Знание	Постижение	Заявка	Анализ	Синтез	Оценка
ОСНОВНЫЕ							
Перспектива	Стратегия						
	Руководство, структуры и процессы						
	Соответствие, стандарты и правила						
	Власть и интерес						
	Культура и ценности						
Люди	Саморефлексия и самоуправление						
	Личная целостность и надежность						
	Личное общение						
	Отношения и взаимодействие						
	Лидерство						
	Командная работа						
	Конфликты и кризисы						
	Изобретательность						
	Согласование						
	Ориентация на результат						
Практика	Дизайн						
	Цели, задачи и преимущества						
	Содержание						
	Время						
	Организация и информация						
	Качество						
	Финансы						
	Ресурсы						
	Закупки и партнерство						
	Планирование и контроль						
	Риски и возможности						
	Заинтересованные стороны						
	Изменения и трансформация						
	Выбор и баланс						

Приложение В:

Общие элементы компетенции

3.	Общие компетенции	15
3.1.	Профессиональная сеть	15
3.1.1.	Создавайте, поддерживайте и регулярно оценивайте индивидуальную сеть	
3.1.2.	Создавайте новые сетевые контакты, используя сетевые методы	
3.1.3.	Выберите и оцените правильного сетевого партнера для назначения	
3.1.4.	Выберите и включите участие сетевых партнеров	
3.2.	Понимание клиента	18
3.2.1.	Ознакомьтесь с бизнесом клиента	
3.2.2.	Выявите и оцените отношения между заданием и стратегией, структурой и культурой клиента	
3.2.3.	Анализируйте среду клиента, которая может повлиять на задание	
3.2.4.	Определите потребности клиента в консультациях, коучинге и обучении	
3.2.5.	Установите доверительные отношения с клиентами	
3.2.6.	Согласуйте договор о назначении	
3.3	Этические, правовые и профессиональные стандарты	23
3.3.1.	Действуйте в соответствии с профессиональными кодексами этики	
3.3.2.	Знайте и действуйте в соответствии с культурной средой	
3.3.3.	Определите и убедитесь, что задание соответствует всем соответствующим законодательствам	
3.3.4.	Избегайте зависимости от клиента	
3.3.5.	Определите личные границы и профессиональные ограничения	
3.4.	Общение	27
3.4.1.	Обеспечьте обратную связь в конструктивном ключе	
3.4.2.	Выберите и примените соответствующие методы опроса	
3.4.3.	Выберите и примените соответствующие методы прослушивания	

3.4.4.	Выберите и примените соответствующие методы интервью	
3.4.5.	Разбирайтесь с вопросами и недоразумениями	
3.4.6.	Выберите правильный канал для общения с клиентом	
3.4.7.	Стройте и поддерживайте общий язык с клиентом	
3.5.	Управление неопределенностью	32
3.5.1.	Поддерживайте устойчивость во время выполнения задания	
3.5.2	Продемонстрируйте гибкость и адаптируемость к меняющимся требованиям и срокам	
3.5.3.	Выявите и обдумайте причины неопределенности	
3.5.4.	Определите методы, чтобы помочь клиенту уменьшить неопределенность	
3.5.5.	Определите методы, чтобы помочь клиенту перенести неопределенность	
3.5.6.	Определите методы, чтобы помочь клиенту принять неопределенность	
3.5.7.	Обмен опытом и идеями в качестве вариантов для клиента на рассмотрение	
3.6.	Самосовершенствование	37
3.6.1.	Обновляйте знания и опыт	
3.6.2.	Регулярно обновляйте индивидуальные навыки, приемы и методы	
3.6.3.	Активно ищите возможности для дальнейшего развития	
3.6.4.	Учитесь на собственных и других заданиях	
3.7.	Поддержка изменений	40
3.7.1.	Определите причины изменений, чтобы создать надежную основу	
3.7.2.	Определите требования к изменениям	
3.7.3.	Оцените способность клиента меняться	
3.7.4.	Разработайте дизайн изменений	
3.7.5.	Поддерживайте реализацию изменений	
3.7.6.	Интегрируйте меры для распознавания и борьбы с сопротивлением	
3.8.	Управление ожиданиями	45
3.8.1.	Установите цели, результаты и выгоды	
3.8.2.	Выясните интересы и ожидания вовлеченных людей	
3.8.3.	Балансируйте потребности и ожиданий для оптимизации результатов и успеха задания	

3.8.4.	Продвигайте задание, его процесс и результаты	
3.9.	Результаты	48
3.9.1.	Сохраняйте фокус	
3.9.2.	Проявите выносливость, терпение и самодисциплину	
3.9.3.	Понимайте точку зрения клиента	
3.9.4.	Сотрудничайте, чтобы добиться результатов и получить их приемку	
3.9.5.	Установите и поддерживайте темп и ритм	
4.	Конкретные компетенции для консалтинга	53
4.1.	Дизайн задания	53
4.1.1.	Знайте, расставляйте приоритеты и пересматривайте критерии успеха	
4.1.2.	Установите критерии эффективности, которые определяют успех задания	
4.1.3.	Определите сложность и ее последствия для подхода доставки	
4.1.4.	Выберите и проверьте общий подход к консультированию	
4.1.5.	Разработайте архитектуру задания	
4.1.6.	Определите и установите четкие роли, обязанности и границы	
4.2.	Руководство	60
4.2.1.	Продемонстрируйте надежность, соблюдая обязательства	
4.2.2.	Продемонстрируйте эмпатию	
4.3.	Методы консультирования	62
4.3.1.	Проведите первоначальную оценку и оцените начальную позицию задания	
4.3.2.	Консультируйтесь по организационным изменениям	
4.3.3.	Выполняйте вмешательства	
4.3.4.	Работайте с большими группами	
4.3.5.	Проконсультируйтесь по личному улучшению	
4.4.	Оценка выгод	66
4.4.1.	Определите выгоды	
4.4.2.	Устанавливайте критерии эффективности для успеха процесса консалтинга	

4.5.	Инновация	68
4.5.1.	Поиск инноваций и определение возможностей для использования выгод для клиента	
4.5.2.	Определите инструменты и методы, поддерживающие инновационный процесс	
4.5.3.	Оцените способность внедрения инноваций	
4.5.4.	Введите новые темы и перспективы для организации	
5.	Конкретные компетенции для коучинга	71
5.1.	Тренерская среда	71
5.1.1.	Предложите и согласуйте модель и процесс коучинга	
5.1.2.	Воспринимайте интуитивные признаки в процессе	
5.1.3.	Создавайте и поддерживайте здоровую, безопасную и продуктивную среду для коучинга	
5.2.	Фасилитация	74
5.2.1.	Используйте невербальное общение	
5.2.2.	Стройте отношения и доверие	
5.2.3.	Демонстрируйте эмпатию	
5.2.4.	Воспринимайте, понимайте и управляйте своими эмоциями и чувствами	
5.2.5.	Воспринимайте и интегрируйте эмоции и чувства клиента	
5.3.	Тренерские модели и вмешательства	79
5.3.1.	Используйте множество установленных инструментов и методов, чтобы помочь клиенту работать для достижения результата	
5.3.2.	Объясните и работайте с моделями из контекста клиента	
5.3.3.	Расширьте разговор с клиентом	
5.3.4.	Пусть клиент определит повестку дня для тренерских сессий	
5.3.5.	Используйте анкеты и / или профили самооценки для лучшего понимания себя	
5.3.6.	Анализируйте артефакты	
5.3.7.	Узнайте, что мешает и мотивирует изменения	
5.4.	Понимание и обучение	84
5.4.1.	Создайте ситуации рефлексии для клиента, чтобы учиться и получать понимание	
5.4.2.	Поощряйте клиента использовать журнал или заметки для размышлений для изучения	

5.5.	Оценка коуча	86
5.5.1.	Установите критерии эффективности, которые определяют успех задания	
5.5.2.	Проверяйте прогресс и эффективность работы с клиентами через согласованные интервалы	
5.5.3.	Оценить эффективность процессов коучинга и влияние на результаты	
6.	Конкретные компетенции для обучения	89
6.1.	Контекст обучения	89
6.1.1.	Объясните и обоснуйте процедуры оценки	
6.1.2.	Применяйте разные методы оценки	
6.1.3.	Предоставьте документированные результаты оценки	
6.1.4.	Подготовьте учебную документацию и материалы	
6.1.5.	Выберите методы, инструменты и средства для обучения в соответствии с контекстной структурой	
6.1.6.	Объедините инструменты, средства массовой информации, методы и дидактику для достижения целей обучения	
6.1.7.	Адаптируйте планировку помещения и его логистику	
6.1.8.	Создавайте и поддерживайте здоровую, безопасную и продуктивную среду обучения	
6.2.	Передача	96
6.2.1.	Используйте невербальное общение	
6.2.2.	Используйте и развивайте свою универсальность	
6.2.3.	Держите и сохраняйте концентрацию и мотивацию	
6.3.	Дизайн обучения	100
6.3.1.	Адаптируйте контент к настройкам обучения	
6.3.2.	Примените цикл обучения в планировании и исполнении	
6.3.3.	Предоставьте соответствующий вклад участникам, выполнив тренинг	
6.3.4.	Урегулируйте неопределенности участников и клиента	
6.3.5.	Убедитесь, что настройки обучения соответствуют требованиям формата запланированного обучения	
6.4.	Работа в аудитории	105
6.4.1.	Содействуйте в качестве "мастера церемоний"	
6.4.2.	Выступите в качестве организатора учебной сессии и создайте уютную обстановку	

6.4.3.	Работайте с групповой динамикой	
6.4.4.	Управляйте прерываниями	
6.4.5.	Используйте юмор как ледоколы и общайтесь с участниками	
6.4.6.	Покажите свои неудачи и ошибки, чтобы создать атмосферу обучения	
6.5.	Оценка обучения	109
6.5.1.	Выберите методы оценки, ориентированные на конкретных клиентов	
6.5.2.	Установите критерии эффективности для успеха учебного процесса	
6.5.3.	Оцените тренинг, тренера и материалы	
6.5.4.	Предоставьте обратную связь и информацию о результатах в соответствии с базовой конфигурацией	



www.ipma.world



9 789492 338235 >