Семинар-лаборатория

«Кадровый потенциал: от скрытых талантов к сильной команде»

Формат: интерактивная деловая игра

Продолжительность: 1 день

Идея: участники становятся «архитекторами будущего» своей организации — находят сильные стороны команды, прокладывают маршруты развития и собирают план изменений.

Время	Этап
09:30–10:00	«Вход в будущее» — знакомство через вопрос: «Какой навык станет суперсилой нашей команды?»
10:00–10:30	Карта талантов — участники отмечают свои сильные стороны и навыки, которые хотят развить
10:30–11:15	Кадровый детектив — команды разбирают кейс: где скрыты ресурсы, пробелы и точки роста организации
11:30–12:15	Биржа компетенций — обмен опытом: участники предлагают, чему могут научить коллег, и чему хотят научиться сами
12:15–13:00	Маршрут развития — создание персональной карты роста: цель, шаги, поддержка, сроки
14:00–14:45	Кадровый резерв: экспедиция в будущее — участники проектируют, как готовить сотрудников к новым ролям и задачам
14:45–15:30	Наставничество наоборот — разработка формата, где опытом делятся и руководители, и молодые специалисты

15:45–16:30	Питч-лаборатория — команды за 3 минуты презентуют идею развития кадрового потенциала
16:30–17:00	Контракт с будущим — каждый выбирает один конкретный шаг, который сделает в ближайший месяц

Что унесут участники

карту сильных сторон команды;

идеи для обучения и наставничества;

набросок индивидуального или командного маршрута развития;

конкретное действие, с которого можно начать уже завтра.

Этап «Вход в будущее»

Цель: познакомить участников, настроить их на тему развития и показать, какие навыки команда считает важными для будущего.

Продолжительность: 25–30 минут

Формат: индивидуальная рефлексия, работа в парах и общее обсуждение.

Материалы

Стикеры или карточки, маркеры, доска/флипчарт. Можно подготовить изображение «команды будущего» или силуэта супергероя.

Ход этапа

1. Вступление ведущего — 2 минуты

Ведущий задаёт рамку:

«Представьте, что через год наша команда успешно справляется с новыми задачами и уверенно смотрит в будущее. Какая способность помогает ей добиваться этого? Сегодня мы попробуем увидеть не только то, что уже умеем, но и то, что стоит развивать».

2. Индивидуальный выбор — 3 минуты

Каждый участник записывает на карточке ответ на вопрос:

«Какой навык станет суперсилой нашей команды в ближайшем будущем?»

Можно выбрать один навык или сформулировать свой. Например: адаптивность, цифровая грамотность, умение договариваться, аналитическое мышление, наставничество, работа с обратной связью.

Дополнительный вопрос для размышления:

«Почему именно этот навык будет особенно важен?»

3. Обмен в парах — 5 минут

Участники объединяются в пары и по очереди рассказывают о своём выборе. Задача слушателя — уточнить:

В каких рабочих ситуациях этот навык пригодится?

Что поможет команде его развить?

Есть ли у нас уже примеры этого навыка?

4. Создание общей «карты суперсил» — 8–10 минутУчастники размещают карточки на доске. Ведущий вместе с группой объединяет похожие ответы в тематические блоки, например:

Действовать в переменах: гибкость, адаптивность, устойчивость.

Работать вместе: коммуникация, доверие, разрешение конфликтов.

Находить решения: аналитическое и критическое мышление, креативность.

Развивать людей: наставничество, обратная связь, обмен знаниями.

Использовать технологии: цифровые навыки, работа с данными, освоение ИИ-инструментов.

5. Обсуждение — 7 минут

Ведущий задаёт группе вопросы:

Какие «суперсилы» повторяются чаще всего?

Какие навыки уже хорошо развиты?

Какого важного навыка не хватает?

Какой навык можно начать развивать без большого бюджета?

Что в нашей рабочей среде поможет или помешает развитию?

6. Переход к следующему этапу — 2 минуты Группа выбирает одну-две приоритетные «суперсилы». Ведущий фиксирует их и связывает с дальнейшей работой:

«Мы увидели, какие навыки команда считает важными. Теперь разберёмся, какие сильные стороны и ресурсы у нас уже есть и как превратить их в конкретный план развития».

Результат этапа

На доске остаётся общая карта навыков будущего с приоритетами команды. Она станет отправной точкой для следующих упражнений семинара.

Этап «Карта талантов»

Цель: помочь участникам увидеть свои сильные стороны, осознать, какие навыки они хотят развивать, и найти точки, где таланты коллег могут дополнять друг друга.

Продолжительность: 35–40 минут Формат: индивидуальная работа, обсуждение в малых группах и общая рефлексия.

Материалы

листы А4 или шаблоны «Карты талантов»;

стикеры двух цветов;

ручки и маркеры;

доска или флипчарт.

Ход этапа

1. Введение — 3 минуты

Ведущий объясняет:

«Талант — это не обязательно что-то необычное или врождённое. Это может быть умение понятно объяснять сложное, замечать детали, объединять людей или быстро осваивать новые инструменты. Сейчас мы посмотрим, что уже помогает нам в работе и что хочется усилить».

Важно подчеркнуть: участники сами решают, чем делиться. Здесь нет оценки и сравнения.

2. Индивидуальное заполнение карты — 10 минут

Каждый участник заполняет карту из трёх разделов.

А. «Моя опора» — сильные стороны Что у меня хорошо получается? В чём ко мне часто обращаются за помощью? Какие рабочие задачи дают мне энергию?

Подсказки:

умею организовать процесс;

легко нахожу общий язык с людьми;

замечаю ошибки и риски;

быстро учусь;

умею объяснять и обучать;

сохраняю спокойствие в сложных ситуациях;

генерирую идеи;

довожу задачи до результата.

Б. «Мой следующий уровень» — навыки для развития Что я хочу освоить или делать увереннее в ближайший год?

Например: публичные выступления, делегирование, аналитика данных, переговоры, управление проектами, наставничество, цифровые инструменты.

В. «Где мой талант пригодится» — рабочие ситуации В каких задачах или проектах я хотел(а) бы применить свои сильные стороны чаще?

Попросите участников записывать конкретные примеры, а не только общие качества. Например: не просто «коммуникабельность», а «умею быстро наладить контакт с новым клиентом».

3. Обмен в парах — 8 минут

Участники объединяются в пары и по очереди рассказывают о своей карте. Слушатель может помочь увидеть сильные стороны, задавая вопросы:

Вспомни ситуацию, когда у тебя особенно хорошо получилось справиться с задачей.

За что коллеги чаще всего тебя благодарят?

Какой навык ты хотел(а) бы применить чаще?

Что могло бы помочь тебе развить выбранный навык?

В конце каждый партнёр называет одну сильную сторону, которую особенно заметил в рассказе собеседника.

4. «Галерея талантов» — 10 минут

Участники размещают на стене или доске карточки двух цветов:

один цвет — «Могу предложить команде»;

второй — «Хочу развить».

Ведущий помогает сгруппировать похожие карточки. Участники рассматривают общую карту и отмечают:

где в команде уже есть сильная экспертиза;

какие навыки можно передавать коллегам;

какие запросы на развитие повторяются;

где не хватает опыта или поддержки.

5. Обсуждение в группе — 5–7 минут

Вопросы для обсуждения:

Какие сильные стороны команды оказались неожиданными?

Какие навыки уже есть у нескольких человек?

Кто мог бы поделиться опытом в нужной группе?

Какие навыки развития можно поддержать через реальные рабочие задачи?

Что поможет людям чаще применять свои сильные стороны?

6. Личный выбор — 2 минуты

Каждый участник завершает фразу:

«В ближайший месяц я хочу чаще использовать свою сильную сторону _____ и сделать первый шаг в развитии навыка _____».

Первый шаг должен быть небольшим и конкретным: попросить обратную связь, провести короткую презентацию, попробовать новый инструмент или договориться с коллегой о взаимном обучении.

Результат этапа

У каждого участника есть личная карта сильных сторон и направлений развития. У команды — общая «галерея талантов», которая показывает, какие знания уже доступны внутри коллектива и где участникам нужна поддержка.

Этап «Кадровый детектив»

Цель: научить участников смотреть на кадровую ситуацию шире, чем «кого не хватает»: замечать уже имеющиеся ресурсы, выявлять пробелы и находить реалистичные точки роста.

Продолжительность: 45–60 минут
Формат: работа в командах по 4–6 человек, разбор кейса и презентация выводов.

Материалы

- описание кейса для каждой команды;
- листы или флипчарты;
- маркеры и стикеры;
- шаблон анализа: **«Ресурсы — Пробелы — Возможности — Действия»**.

Ход упражнения

1. Вступление — 3 минуты

Ведущий задаёт сюжет:

«Вы — команда кадровых детективов. У организации есть задача, но не все её ресурсы очевидны. Ваша миссия — выяснить, что уже помогает, чего не хватает и как развиваться без поспешного вывода, что единственное решение — нанять новых людей».

Важно договориться: анализируем **систему и рабочие процессы**, а не обвиняем конкретных сотрудников.

2. Разбор кейса в командах — 20 минут

Каждая команда получает кейс и отвечает на четыре вопроса.

А. Какие ресурсы уже есть?

Ищите не только должности и бюджет, но и:

- опыт и навыки сотрудников;
- неформальных лидеров и наставников;
- удачные практики отдельных команд;
- свободную или недозагруженную экспертизу;
- партнёрства, технологии, данные и внутренние материалы;
- возможности перераспределить задачи.

Б. Какие есть пробелы?

Разделите их на типы:

- **компетентностные:** не хватает конкретного навыка;
- **количественные:** не хватает людей или времени;
- **процессные:** роли, согласования или передача работы устроены неясно;
- **информационные:** сотрудники не знают, где найти нужные данные или помощь;
- **управленческие:** нет приоритетов, обратной связи или владельца задачи.

В. Где точки роста?

Например:

- обучить сотрудников смежным навыкам;
- организовать наставничество или обмен опытом;
- упростить процесс;
- перераспределить обязанности;
- создать базу знаний;
- автоматизировать повторяющиеся задачи;
- нанять специалиста, если другие варианты не закрывают критичный пробел.

Г. Что делать в первую очередь?

Предложите **три действия**:

1. быстрый шаг на ближайший месяц;
2. среднесрочное решение на 3–6 месяцев;
3. показатель, по которому будет понятно, сработало ли решение.

Пример кейса 1: «Задержки в клиентских ответах»

Ситуация:
В сервисной компании участились жалобы: ответы клиентам приходят с задержкой. Руководство считает, что нужно срочно нанять ещё двух специалистов. При этом команда регулярно задерживается, а часть запросов несколько раз передаётся между отделами.

Дополнительные сведения:

- 40% обращений — типовые вопросы;

- у отдела продаж есть готовые ответы на часть этих вопросов;
- у одного специалиста поддержки есть опыт настройки базы знаний;
- заявки распределяются вручную;
- никто не отвечает за обновление шаблонов ответов.

Возможный разбор

Ресурсы:

- готовые ответы отдела продаж;
- специалист с опытом работы с базой знаний;
- повторяющиеся запросы, которые можно классифицировать;
- знания сотрудников о частых проблемах клиентов.

Пробелы:

- нет единой актуальной базы ответов;
- ручное распределение заявок занимает время;
- не назначен владелец процесса;
- возможно, не хватает мощности команды в пиковые периоды.

Точки роста:

- собрать типовые ответы в одну базу;
- настроить автоматическую сортировку обращений;
- договориться о совместном использовании материалов отдела продаж;
- измерить нагрузку после изменений и только затем решать, нужен ли найм.

Возможные действия:

- **За месяц:** создать первую версию базы знаний из 20 самых частых вопросов.
- **За 3 месяца:** протестировать автоматическую маршрутизацию заявок.
- **Показатель:** сократить среднее время первого ответа, например, на 20%.

Важный вывод: найм может понадобиться, но сначала стоит проверить, сколько времени теряется из-за повторяющихся вопросов и ручных операций.

Пример кейса 2: «Новый цифровой проект буксует»

Ситуация:
Организация запускает внутреннюю цифровую платформу. Проект отстаёт от графика. Руководители говорят, что в команде «не хватает цифровых компетенций», и предлагают привлечь внешних консультантов.

Дополнительные сведения:

- в отделе аналитики есть два сотрудника, знакомых с похожими платформами;
- несколько руководителей подразделений не понимают, зачем нужна система;
- требования к проекту менялись трижды;
- обучение пользователей запланировано на последний этап;
- техническая команда не получает обратную связь от сотрудников, которые будут пользоваться платформой.

Возможный разбор

Ресурсы:

- опыт аналитиков;
- знания будущих пользователей о рабочих процессах;
- уже созданная техническая команда;
- возможность провести пилот в одном подразделении.

Пробелы:

- требования постоянно меняются;
- нет согласованного владельца продукта или приоритетов;
- пользователей поздно вовлекли в разработку;
- обучение запланировано слишком поздно;
- проблема может быть не в недостатке цифровых навыков, а в организации проекта.

Точки роста:

- назначить ответственного за приоритеты;
- привлечь пользователей к тестированию;
- запустить пилот;

- обучать сотрудников поэтапно;
- использовать внутренних аналитиков как связующее звено между пользователями и технической командой.

Возможные действия:

- **За месяц:** провести короткие интервью с будущими пользователями и зафиксировать обязательные требования.
- **За 3 месяца:** запустить пилот в одном подразделении и собрать обратную связь.
- **Показатель:** доля пользователей, успешно выполняющих ключевые задачи на платформе.

Пример кейса 3: «Уходят опытные сотрудники»

Ситуация:
За год организацию покинули несколько опытных специалистов. Руководители опасаются, что вместе с ними уйдут важные знания. Они предлагают сразу открыть вакансии на замену.

Дополнительные сведения:

- часть процессов описана только в личных файлах сотрудников;
- новички долго выходят на самостоятельную работу;
- в некоторых командах есть неформальные наставники;
- сотрудники редко получают обратную связь о развитии;
- причины увольнений системно не анализировались.

Возможный разбор

Ресурсы:

- опыт действующих специалистов;
- неформальная практика наставничества;
- реальные примеры и материалы, которые можно систематизировать;
- возможность провести интервью с уходящими сотрудниками.

Пробелы:

- знания не закреплены в общих материалах;
- адаптация новичков зависит от конкретного наставника;

- неизвестны основные причины ухода;
- нет понятных возможностей профессионального развития.

Точки роста:

- описать критичные процессы;
- создать пары «эксперт — преемник»;
- проводить структурированные выходные интервью;
- пересмотреть адаптацию и карьерные маршруты;
- нанимать на действительно критичные роли, а не автоматически заменять каждую позицию.

Возможные действия:

- **За месяц:** определить пять процессов, потеря знаний о которых создаёт наибольший риск.
- **За 3 месяца:** подготовить инструкции и провести обучение преемников.
- **Показатель:** время выхода новичка на самостоятельную работу и доля критичных процессов с актуальной документацией.

---

3. Презентация расследований — 10–15 минут

Каждая команда представляет выводы по схеме:

1. **Главная проблема кейса** — что происходит на самом деле?
2. **Скрытые ресурсы** — что организация уже имеет?
3. **Ключевые пробелы** — чего не хватает и какого типа этот пробел?
4. **Три приоритетных действия** — что сделать сначала?
5. **Риск ошибочного решения** — что произойдёт, если сразу нанять людей, купить систему или отправить всех на обучение?

На презентацию каждой команды — 3–4 минуты.

4. Общее обсуждение — 5 минут

Вопросы для группы:

- Какие ресурсы было легче всего заметить, а какие — сложнее?
- В каких кейсах проблема оказалась не в людях, а в процессе?
- Когда обучение поможет, а когда не решит проблему?

- Какие данные нужно собрать, прежде чем принимать кадровое решение?
- Какие идеи можно применить в нашей организации?

Результат этапа

Участники получают практику системного анализа кадровых задач и готовый набор идей: что можно развить внутри организации, где изменить процесс, а где действительно требуется найм.

Этап «Биржа компетенций»

Цель: помочь участникам обменяться знаниями, найти внутри команды тех, кто может поддержать развитие нужных навыков, и договориться о конкретных шагах взаимного обучения.

Продолжительность: 45–60 минутФормат: индивидуальная подготовка, «ярмарка» навыков и короткие договорённости в парах или мини-группах.

Материалы

карточки или стикеры двух цветов;

маркеры;

доска или флипчарт;

шаблон договорённости об обучении.

Подготовка

Перед встречей попросите участников подумать о двух вещах:

Чему я могу научить коллег?Это может быть профессиональный навык, рабочий приём или полезный опыт.

Чему я хочу научиться сам(а)?Лучше выбрать конкретный навык, который пригодится в работе.

Подчеркните: быть экспертом не обязательно. Можно предложить то, что уже уверенно умеешь делать, даже если это не входит в должностные обязанности.

Ход этапа

1. Введение — 3 минуты

Ведущий объясняет:

«Биржа компетенций — это не экзамен и не конкурс экспертов. Мы ищем, чем можем быть полезны друг другу. Предложить можно небольшой практический навык, а запросить — то, что действительно хочется освоить».

Например, вместо общего «хочу лучше работать с данными» полезнее сформулировать:«Хочу научиться строить сводную таблицу в Excel».

2. Заполнение карточек — 7 минут

Каждый участник заполняет две карточки.

Карточка «Могу предложить»

Укажите:

навык или опыт;

кому и в какой ситуации он может пригодиться;

в каком формате готов(а) поделиться.

Примеры:

«Покажу, как быстро собрать презентацию для руководства».

«Могу рассказать, как вести сложный разговор с клиентом».

«Помогу освоить базовые функции Excel: фильтры и сводные таблицы».

«Поделюсь шаблоном планирования проекта».

«Могу провести короткую практику по деловой переписке».

«Расскажу, как организую работу с большим потоком задач».

Карточка «Хочу освоить»

Укажите:

конкретный навык;

где он нужен в работе;

какой формат обучения удобен.

Примеры:

«Хочу научиться уверенно выступать на совещаниях».

«Хочу освоить базовую визуализацию данных».

«Хочу лучше планировать задачи в проектной системе».

«Хочу научиться давать конструктивную обратную связь».

«Хочу разобраться в процессе подготовки бюджета».

3. «Ярмарка навыков» — 10–15 минут

Участники размещают карточки на доске в двух зонах:

«Могу научить»;

«Хочу научиться».

Затем все знакомятся с карточками. Можно использовать стикеры или линии, чтобы отметить совпадения между предложениями и запросами.

Ведущий помогает задавать уточняющие вопросы:

Какой конкретный результат получит участник?

Сколько времени понадобится?

Можно ли освоить это на реальной рабочей задаче?

Нужна ли подготовка или достаточно короткой демонстрации?

4. Поиск пары или мини-группы — 5–8 минут

Участники находят подходящие предложения и запросы. Возможны три формата:

один на один: коллега показывает конкретный приём;

мини-группа: один участник делится навыком с 2–4 коллегами;

обмен: участники учат друг друга разным навыкам.

Если запросов много, выберите наиболее востребованные и сформируйте небольшие группы.

5. Составление плана обмена — 10 минут

Каждая пара или группа заполняет короткую договорённость:

Вопрос	Пример
Чему учимся?	Создавать сводную таблицу в Excel
Кто делится опытом?	Мария
Кто участвует?	Андрей и Лена
Формат	Практическая встреча на 30 минут
Когда?	До конца следующей недели
Что нужно подготовить?	Рабочий пример таблицы без конфиденциальных данных
Как поймём, что получилось?	Участники самостоятельно соберут сводную таблицу

Важно, чтобы договорённость была небольшой и выполнимой. Лучше провести одну короткую практическую встречу, чем запланировать большой курс, который не состоится.

6. Общее подведение итогов — 5–7 минут

Каждая пара или группа коротко сообщает:

какой навык выбрали;

кто и как будет делиться опытом;

когда состоится первая встреча;

какой результат планируют получить.

Ведущий фиксирует договорённости и назначает способ напоминания: календарное приглашение, общий чат или таблица.

Пример готового обмена

Запрос: «Хочу научиться лучше структурировать короткие презентации».Предложение: «Могу показать свой шаблон и разобрать пример презентации».Договорённость: 30-минутная встреча; участник приносит черновик презентации; коллега помогает улучшить структуру; после встречи участник самостоятельно дорабатывает материал.

Другой пример:

Запрос: «Хочу научиться давать обратную связь без конфликта».Предложение: «Могу поделиться моделью разговора и провести ролевую практику».Договорённость: встреча втроём на 40 минут; участники разбирают одну типичную рабочую ситуацию и пробуют сформулировать обратную связь.

Роль ведущего

Ведущий помогает сделать предложения конкретными и поддерживает безопасную атмосферу:

не оценивает уровень мастерства участников;

напоминает, что можно отказаться от публичного выступления;

помогает превратить широкие запросы в небольшие учебные цели;

следит, чтобы обмен не превращался в дополнительную неоплачиваемую нагрузку;

предлагает руководителям выделить время на договорённые встречи.

Как оценить результат

Через 2–4 недели можно проверить:

сколько пар и групп провели обмен;

какие навыки оказались наиболее востребованными;

удалось ли участникам применить новое умение в работе;

какие темы стоит повторить или включить в план развития команды.

Итог этапа: у каждого участника появляется конкретная возможность поделиться опытом или освоить нужный навык, а у команды — карта внутренних экспертов и запросов на развитие.

Этап «Маршрут развития»

Цель: помочь каждому участнику превратить желание развиваться в конкретный и реалистичный план: определить цель, выбрать шаги, найти поддержку и установить сроки.

Продолжительность: 45–60 минут

Формат: индивидуальная работа с обсуждением в парах или с руководителем.

Материалы: шаблон «Маршрут развития»; ручки или стикеры; список доступных возможностей: обучение, наставничество, проекты, внутренние эксперты, рабочие задачи.

Ход этапа

1. Введение — 3 минуты

Ведущий объясняет:

«Маршрут развития — не обещание освоить всё сразу и не оценка вашей эффективности. Это план небольших шагов, которые помогут приблизиться к важной для вас рабочей цели».

Полезно выбирать цель, связанную с реальными задачами, а не только с абстрактным желанием «стать лучше».

2. Выбор цели — 7 минут

Участник отвечает на вопросы:

Что я хочу уметь делать лучше или начать делать?

Где это пригодится в моей работе?

Как я пойму, что продвинулся?

Почему эта цель важна именно сейчас?

Цель лучше формулировать конкретно.

Слишком широко: «Хочу развить лидерские качества».Конкретнее: «Хочу научиться проводить короткие командные встречи и завершать их договорённостями».

Ещё примеры:

«Научиться самостоятельно готовить ежемесячный отчёт в Power BI».

«Уверенно выступать с проектными обновлениями перед руководством».

«Освоить базовые навыки проведения собеседований».

«Научиться планировать работу проекта и отслеживать риски».

3. Определение исходной точки — 5 минут

Участник оценивает, что уже умеет, и чего пока не хватает:

Что я уже делаю уверенно?

Какой опыт или знания можно использовать?

В каких ситуациях возникает трудность?

Что мешает развитию: нехватка практики, времени, обратной связи или знаний?

Это помогает не начинать план «с нуля» и выбрать подходящие шаги.

4. Планирование шагов — 10–15 минут

Для каждой цели выберите 2–4 действия. Желательно сочетать разные способы развития:

практика: выполнить рабочую задачу новым способом;

обучение: пройти короткий курс или изучить материал;

наблюдение: посмотреть, как навык применяет коллега;

обратная связь: попросить коллегу или руководителя оценить результат;

наставничество: регулярно обсуждать прогресс с более опытным сотрудником.

Каждый шаг должен отвечать на вопрос: что именно я сделаю и когда?

5. Поиск поддержки — 5 минут

Участник записывает, какая помощь нужна и у кого её можно попросить:

коллега или внутренний эксперт;

наставник;

руководитель;

команда или проект;

доступ к инструменту, данным или обучению.

Важно сформулировать просьбу конкретно:

«Можешь один раз показать, как ты готовишь такой отчёт, а затем дать обратную связь на мой вариант?»

6. Определение сроков и критериев — 5 минут

Укажите:

дату первого шага;

промежуточную точку проверки;

срок достижения цели;

признак, по которому будет виден прогресс.

Критерий может быть не только количественным. Например: «самостоятельно провёл встречу и зафиксировал решения» или «подготовил отчёт без помощи коллеги».

7. Обсуждение в парах — 10 минут

Участники по очереди рассказывают партнёру свой план. Партнёр помогает проверить его вопросами:

Цель достаточно конкретная?

Реально ли выполнить шаги в указанные сроки?

Есть ли возможность практиковаться на рабочей задаче?

Понятно ли, какая поддержка нужна?

Как будет оцениваться прогресс?

Шаблон «Маршрут развития»

Поле	Ответ
Моя цель	Какой навык или результат хочу развить?
Зачем мне это нужно?	В какой рабочей ситуации пригодится?
Что уже умею?	Мой опыт, сильные стороны, полезные ресурсы
Что хочу улучшить?	Конкретный пробел или сложность
Шаг 1	Действие и срок
Шаг 2	Действие и срок
Шаг 3	Действие и срок
Какая поддержка нужна?	От кого и в чём именно?
Как пойму, что продвинулся?	Наблюдаемый результат или критерий
Когда проверю прогресс?	Дата или период пересмотра

Пример заполненного маршрута

Цель: научиться самостоятельно готовить ежемесячный отчёт в Power BI.Зачем: это сократит время подготовки отчёта и позволит быстрее замечать изменения в показателях.Что уже умею: уверенно работаю с Excel и понимаю

структуру данных.Что нужно освоить: подключение источников, создание визуализаций и проверка корректности фильтров.

Шаги:

До конца недели попросить коллегу показать процесс подготовки похожего отчёта.

В течение двух недель пройти короткий учебный модуль и повторить действия на учебных данных.

В следующем месяце подготовить черновик отчёта для своей команды.

Получить обратную связь и внести исправления.

Поддержка: коллега-аналитик — демонстрация и проверка первого отчёта; руководитель — выделить время на практику.Критерий успеха: подготовить отчёт самостоятельно и объяснить, откуда берутся основные показатели.Срок: шесть недель.

Рекомендации ведущему и руководителю

Не превращайте план развития в список обязательных курсов.

Согласуйте, когда участник сможет заниматься развитием в рабочее время.

Начинайте с одного приоритетного навыка, а не с длинного перечня целей.

Проверяйте прогресс не только по факту обучения, но и по применению навыка.

Пересматривайте маршрут, если изменились задачи или приоритеты.

Итог этапа: у участника есть конкретная цель, несколько выполнимых шагов, понятная поддержка и срок проверки прогресса.

Этап «Кадровый резерв: экспедиция в будущее»

Цель: определить, какие роли и задачи могут стать важными для организации в будущем, и спроектировать практичные способы подготовки сотрудников к ним.

Продолжительность: 75–90 минутФормат: командная работа в группах по 4–6 человек с общей презентацией.

Важный принцип

Обсуждается не то, «кто достоин повышения», а то, какие способности понадобятся организации и как дать сотрудникам возможность их развить. Участие в кадровом резерве не должно восприниматься как гарантия назначения на конкретную должность. Это возможность подготовиться к расширению ответственности и новым задачам.

Материалы

карточки или стикеры;

флипчарты или большие листы;

маркеры;

шаблон «Экспедиционный маршрут»;

при наличии — описание стратегии, планов и ожидаемых изменений организации.

Подготовка

До встречи ведущий собирает информацию о вероятных изменениях на ближайшие 1–3 года:

какие направления работы будут расти или меняться;

какие процессы автоматизируются;

какие новые проекты или услуги планируются;

какие роли становятся критически важными;

где ожидается нехватка специалистов или руководителей.

Если точных прогнозов нет, участники могут работать с несколькими сценариями будущего, а не пытаться угадать один вариант.

Ход этапа

1. Введение: «Мы отправляемся в будущее» — 5 минут

Ведущий задаёт рамку:

«Представьте, что прошло два-три года. Изменились задачи, инструменты и требования к командам. Наша задача — понять, какие роли и способности понадобятся, а затем спланировать, как подготовить к ним людей».

Обозначьте правила работы:

обсуждаем роли и навыки, а не конкретные кандидатуры;

рассматриваем разные пути развития, не только повышение;

отделяем факты от предположений;

ищем способы развития через реальные задачи, а не только через обучение.

2. Картина будущего — 10 минут

Каждая группа отвечает на вопросы:

Какие изменения могут повлиять на нашу работу?

Какие задачи появятся или станут сложнее?

Что, вероятно, перестанет быть востребованным?

Какие компетенции будут особенно важны?

Какие риски возникнут, если нужные специалисты не будут подготовлены?

Участники записывают идеи на стикерах и группируют их по темам: технологии, клиенты, процессы, управление, экспертиза.

Пример:Изменение — автоматизация подготовки отчётности.Возможные последствия — меньше ручной обработки данных, больше потребности в анализе и объяснении выводов.Нужные способности — работа с данными, критическое мышление, коммуникация результатов.

3. Определение будущих ролей и задач — 10–15 минут

Группа выбирает 2–3 роли или набора задач, которые могут стать важными. Это могут быть не только должности, но и дополнительные функции.

Примеры:

руководитель межфункционального проекта;

эксперт по внедрению цифровых инструментов;

наставник для новых сотрудников;

специалист, отвечающий за качество данных;

координатор работы с ключевыми клиентами;

сотрудник, способный временно подменить руководителя команды.

Для каждой роли сформулируйте:

Какие задачи человек будет выполнять?

За что он будет отвечать?

С кем ему придётся взаимодействовать?

Какие решения он должен будет принимать?

Как будет выглядеть успешное выполнение роли?

4. Карта необходимых компетенций — 10 минут

Для каждой выбранной роли участники определяют необходимые знания, навыки и рабочие качества.

Удобно разделить их на три блока:

Профессиональные: предметная экспертиза, владение инструментами, понимание процессов.

Управленческие и организационные: планирование, принятие решений, координация, управление рисками.

Коммуникационные: переговоры, обратная связь, презентация идей, работа с разными командами.

Затем отметьте уровень, который потребуется:

базовый — понимать и выполнять отдельные задачи;

самостоятельный — вести типовые задачи без постоянной помощи;

продвинутый — принимать решения, обучать других, улучшать процесс.

5. Поиск возможных путей подготовки — 15 минут

Группа проектирует развитие так, чтобы участник мог безопасно пробовать новые обязанности и получать обратную связь.

Возможные инструменты:

пробная задача: выполнить часть будущей работы под руководством опытного коллеги;

проектное назначение: взять на себя ограниченный участок проекта;

замещение: временно выполнять отдельные обязанности отсутствующего сотрудника;

наставничество: регулярно разбирать ситуации с опытным специалистом;

наблюдение за работой: присутствовать на встречах или знакомиться с процессом;

ротация: временно поработать в смежной команде;

обучение: пройти курс или практический тренинг под конкретную задачу;

обратная связь: получить оценку от руководителя, коллег и внутренних заказчиков;

сообщество практики: разбирать реальные кейсы с другими участниками.

Важно, чтобы обучение было связано с будущей работой. Например, если человеку предстоит вести проект, одного курса по управлению проектами недостаточно: нужна возможность провести реальный проектный этап.

6. Составление «экспедиционного маршрута» — 15 минут

Для каждой роли группа заполняет план подготовки.

Этап	Что происходит

Стартовая точка	Что участник уже умеет и какой опыт имеет
Целевая роль или задача	К чему готовим
Учебные задания	Какие реальные задачи помогут развить компетенции
Поддержка	Наставник, руководитель, эксперт, команда
Контрольные точки	Когда обсуждаем прогресс и корректируем маршрут
Критерии готовности	По каким наблюдаемым результатам оцениваем способность выполнять задачи
Следующий шаг	Какую более сложную ответственность можно предложить после успешной практики

Пример маршрута: подготовка к роли руководителя проекта

Изучить внутренний процесс планирования проекта.

Наблюдать за работой опытного руководителя на встречах.

Взять на себя координацию небольшого этапа.

Провести короткий проект с поддержкой наставника.

Получить обратную связь от команды и заказчика.

Самостоятельно вести проект среднего масштаба.

7. Проверка плана на реалистичность и справедливость — 10 минут

Перед презентацией группа проверяет план:

Есть ли у участников доступ к нужным задачам и наставникам?

Выделено ли время на развитие в рабочем графике?

Понятны ли критерии готовности?

Можно ли участвовать в развитии сотрудникам из разных команд?

Не зависит ли отбор только от личной заметности или близости к руководителю?

Есть ли возможность попробовать роль без риска для сотрудника и команды?

Что произойдёт, если человек поймёт, что эта роль ему не подходит?

Развитие должно быть доступным и прозрачным. Полезно заранее объяснить, как сотрудники могут заявить о желании участвовать и как будут приниматься решения.

8. Презентация и общие выводы — 10–15 минут

Каждая группа представляет:

одну будущую роль или задачу;

необходимые компетенции;

маршрут подготовки;

поддержку и ресурсы;

признаки готовности;

основные риски и способы их снизить.

После презентаций участники выбирают идеи, которые можно запустить в ближайшие 1–3 месяца.

Шаблон «Экспедиционный маршрут»

Будущая роль или задача :Почему она будет важна: Какие задачи предстоит выполнять: Необходимые компетенции: Что участник уже умеет: Какого опыта не хватает: Практические задания для развития: Наставник или поддержка: Сроки и контрольные точки: Критерии готовности: Следующая возможность после завершения маршрута:

Пример: подготовка сотрудника к роли наставника

Почему роль важна: команде предстоит нанимать новых сотрудников, и важно быстрее помогать им входить в работу.

Необходимые способности:

объяснять процессы понятным языком;

планировать адаптацию;

давать поддерживающую обратную связь;

замечать, когда новичку нужна помощь.

Маршрут:

Изучить чек-лист адаптации.

Наблюдать за работой опытного наставника.

Подготовить инструкцию по одному рабочему процессу.

Провести несколько встреч с новым сотрудником при поддержке наставника.

Собрать обратную связь от новичка и руководителя.

Самостоятельно сопровождать адаптацию нового коллеги.

Критерий готовности: новичок понимает основные процессы, знает, к кому обращаться, и может выполнять типовые задачи с приемлемым уровнем самостоятельности.

Роль ведущего

Ведущий помогает участникам:

говорить о будущих задачах, а не только о должностях;

не превращать обсуждение в список «перспективных людей»;

отличать обязательные компетенции от желательных;

связывать развитие с рабочей практикой;

учитывать ресурсы, нагрузку и доступность возможностей;

фиксировать идеи, которые можно проверить небольшими пилотами.

Итог этапа

Участники создают предварительную карту будущих ролей и задач, определяют требуемые компетенции и предлагают маршруты подготовки. Результат стоит оформить в план пилотных действий: кто отвечает за запуск, какие сотрудники смогут попробовать новые задачи, какие ресурсы нужны и когда команда оценит первые результаты.

Этап «Наставничество наоборот»

Цель: разработать формат взаимного обмена опытом, в котором молодые специалисты помогают руководителям лучше понимать новые инструменты, практики и ожидания сотрудников, а руководители делятся управленческим и профессиональным опытом.

Ключевая идея: это не обычное наставничество, где один человек только учит, а другой только учится. Участники выступают друг для друга и наставниками, и собеседниками. Обмен строится вокруг конкретных тем и взаимного уважения.

Продолжительность: 75–90 минутФормат: работа в парах или мини-группах, затем проектирование программы.

Материалы

карточки с темами для обмена;

шаблон «План взаимного наставничества»;

стикеры и маркеры;

лист для фиксации договорённостей;

при возможности — список потенциальных участников и тем.

Подготовка

До встречи организатору полезно определить:

для кого создаётся программа: руководители, молодые специалисты или смешанные пары;

сколько времени участники смогут выделять на встречи;

какие темы особенно актуальны для организации;

как будут подбираться пары;

кто поможет участникам начать и разрешить организационные вопросы.

Важно не предполагать, что все молодые сотрудники одинаково хорошо разбираются в технологиях, а все руководители одинаково нуждаются в «обучении новому поколению». Темы нужно выбирать по интересам и опыту конкретных людей.

Ход этапа

1. Введение: два направления обмена — 5 минут

Ведущий объясняет:

«В этой программе каждый участник приносит собственный опыт. Молодой специалист может поделиться практиками, инструментами и взглядом на рабочую среду. Руководитель — опытом принятия решений, управления людьми и пониманием организации. Цель — не оценить друг друга, а лучше понять разные способы работы».

Предложите участникам подумать:

Чему я могу научить другого человека?

Чему хочу научиться сам?

Какой вопрос мне важно обсудить с человеком с другим опытом?

2. Карта опыта участников — 10 минут

Каждый участник индивидуально заполняет две колонки.

Чем я могу поделиться:

практические навыки и инструменты;

опыт работы с клиентами, проектами или командами;

свежий взгляд на процессы;

способы учиться и получать информацию;

опыт адаптации, сотрудничества и коммуникации.

Чему я хотел бы научиться:

пониманию стратегии и принятия решений;

управлению проектами и людьми;

профессиональным инструментам;

новым цифровым практикам;

взаимодействию между поколениями и подразделениями.

Затем участники объединяются в пары и находят возможные точки взаимного интереса.

3. Выбор тем для обмена — 10 минут

Чтобы разговор был предметным, предложите выбрать одну-две темы с каждой стороны.

Молодой специалист может поделиться:

практическим применением цифровых инструментов;

новыми способами организации совместной работы;

опытом обучения и поиска информации;

взглядом на коммуникацию, обратную связь и рабочую среду;

тем, как сотрудники воспринимают внутренние процессы и решения.

Руководитель может поделиться:

тем, как принимаются решения и расставляются приоритеты;

опытом управления сложными ситуациями;

пониманием стратегии и устройства организации;

навыками переговоров, обратной связи и развития команды;

профессиональными уроками и ошибками, из которых удалось извлечь выводы.

Темы должны быть конкретными. Вместо «цифровизация» — «как использовать конкретный инструмент для подготовки командного обзора». Вместо «лидерство» — «как обсуждать с сотрудником невыполнение договорённостей».

4. Проектирование формата встреч — 15 минут

Пары или группы определяют правила взаимодействия.

Рекомендуемый формат — 4–6 встреч по 45–60 минут в течение 2–3 месяцев. Встречи можно проводить лично или онлайн.

Пример структуры одной встречи:

Проверка связи — 5 минут: как прошла предыдущая договорённость?

Обмен опытом — 15 минут: одна тема от первого участника.

Обмен опытом — 15 минут: одна тема от второго участника.

Совместное обсуждение — 10 минут: что можно применить в работе?

Следующий шаг — 5 минут: что каждый попробует до следующей встречи?

Полезно чередовать роли: на одной встрече один участник больше делится опытом, на следующей — другой. При этом обе стороны могут задавать вопросы и давать обратную связь.

5. Составление соглашения пары — 10 минут

Каждая пара фиксирует договорённости:

цель участия;

темы встреч;

частота и продолжительность;

место или способ связи;

правила конфиденциальности;

как участники будут давать обратную связь;

что делать, если встречу нужно перенести или тема стала неудобной;

как понять, что формат полезен.

Пример соглашения:

«Мы встречаемся раз в две недели на 50 минут. На каждой встрече обсуждаем одну тему от каждого участника. Не передаём третьим лицам личные примеры без разрешения. Если договорённость не работает, обсуждаем это напрямую и корректируем формат».

6. Практика первой встречи — 15 минут

Пары проводят короткую пробную встречу по сценарию:

руководитель задаёт вопрос о рабочем инструменте или практике, которую хочет понять;

молодой специалист объясняет её на конкретном примере;

затем молодой специалист задаёт вопрос о принятии решений, стратегии или управленческой ситуации;

оба участника формулируют, что нового они узнали и что хотят проверить на практике.

Ведущий наблюдает, чтобы разговор был взаимным: не превращался в лекцию, оценку или попытку оправдать привычный порядок работы.

7. Обсуждение и настройка программы — 10 минут

После практики участники отвечают:

Удалось ли обоим поделиться опытом?

Было ли комфортно задавать вопросы?

Понятны ли правила конфиденциальности?

Не возникло ли ощущения, что один участник «экзаменует» другого?

Как сделать встречи полезнее и безопаснее?

Нужна ли парам поддержка координатора?

На основе ответов группы корректируют формат.

8. План запуска — 5–10 минут

Зафиксируйте, как программа будет работать после встречи:

кто может подать заявку;

как формируются пары;

кто проводит вводную встречу;

сколько длится пилот;

как собирается обратная связь;

когда принимается решение о продолжении программы.

Для первого запуска лучше выбрать небольшой пилот, например 6–10 пар на два-три месяца.

Шаблон «План взаимного наставничества»

Вопрос	Договорённость
Что каждый участник может предложить?	Опыт, знания, навыки
Чему каждый хочет научиться?	Конкретные вопросы и темы

Общая цель пары	Какой результат хотим получить
Темы встреч	3–5 тем для обсуждения
График	Частота и длительность
Практическое применение	Что попробуем между встречами
Правила конфиденциальности	Что можно и нельзя передавать другим
Обратная связь	Как обсуждаем пользу и трудности
Критерий успеха	Что изменится в понимании или практике
Дата пересмотра формата	Когда оценим результаты

Рекомендации по подбору пар

Пары можно формировать по интересам и взаимной пользе, а не только по возрасту или должности. Учитывайте:

совпадение тем и целей;

отсутствие прямой зависимости «руководитель — его непосредственный подчинённый», если она мешает откровенности;

возможность регулярно встречаться;

разные, но дополняющие друг друга точки зрения.

Участникам стоит дать возможность отказаться от предложенной пары или попросить о смене без необходимости подробно объяснять причины.

Роль координатора

Координатор:

объясняет цели и правила;

помогает подобрать пары;

предлагает шаблоны и вопросы для встреч;

проверяет, что участники могут выделить время;

собирает общую обратную связь, не запрашивая содержание конфиденциальных разговоров;

помогает изменить формат, если пара столкнулась с трудностями.

Как оценивать результат

Оценивать программу лучше не по количеству проведённых встреч, а по тому, что участники смогли применить.

Возможные признаки успеха:

участники лучше понимают рабочие практики и ожидания друг друга;

руководители пробуют новые способы коммуникации или организации работы;

молодые специалисты лучше понимают контекст принятия решений;

появляются конкретные улучшения процессов;

участники хотят продолжать обмен опытом или рекомендуют формат коллегам.

После пилота можно провести короткий опрос:

Что вы узнали от партнёра?

Что попробовали применить?

Что было наиболее полезно?

Что было неудобно или не сработало?

Хотели бы вы участвовать снова?

Что стоит изменить в программе?

Итог этапа: у организации есть спроектированный формат взаимного наставничества: понятные темы, правила, график, механизм подбора пар и критерии оценки. Участники уходят с первой договорённостью о встрече и конкретным вопросом, который хотят обсудить.

1. Питч-лаборатория

Цель: коротко представить и проверить идеи развития кадрового потенциала, получить обратную связь и выбрать предложения для дальнейшей проработки.

Продолжительность: 45–60 минут Формат: команды по 3–6 человек, трёхминутные презентации и короткая обратная связь.

Подготовка

Каждая команда выбирает одну идею, например:

программу наставничества или взаимного обмена опытом;

практику развития будущих руководителей;

ротацию между командами;

проектные задания для сотрудников кадрового резерва;

систему передачи критически важных знаний;

новый способ выявлять и развивать компетенции.

Задача — представить не абстрактное пожелание, а проверяемое предложение, которое можно запустить или испытать в небольшом масштабе.

Ход этапа

1. Постановка задачи — 5 минут

Ведущий объясняет:

«Представьте идею так, чтобы за три минуты коллеги поняли, какую проблему она решает, для кого предназначена и как её можно проверить. Сейчас мы не

ищем идеальное решение — мы ищем перспективные идеи, которые можно улучшить и испытать».

2. Подготовка питча — 10–15 минут

Команды заполняют краткий шаблон:

Проблема или возможность: что сейчас мешает развитию кадрового потенциала или чего организации не хватает?

Целевая аудитория: для каких сотрудников или команд предназначена идея?

Решение: что именно предлагается сделать?

Как это будет работать: основные шаги и участники.

Ожидаемый результат: что изменится для сотрудников и организации?

Пилот: где и в каком масштабе можно проверить идею?

Ресурсы и риски: что потребуется и что может помешать?

Запрос к аудитории: какое решение, ресурс или помощь нужны от слушателей?

3. Подготовка выступления — 5 минут

Команда распределяет роли: один или два человека выступают, остальные помогают подготовить ответы на вопросы. Презентация должна укладываться в три минуты. Слайды необязательны: можно использовать один лист, схему или устное выступление.

Рекомендуемая структура питча:

0:00–0:30 — проблема: почему тема важна;

0:30–1:30 — идея: что предлагается;

1:30–2:15 — пилот: как проверить решение;

2:15–2:45 — результат и критерии успеха;

2:45–3:00 — запрос: что команда просит у организации.

4. Презентации — 15–20 минут

Каждая команда выступает ровно три минуты. Ведущий следит за временем и помогает удерживать доброжелательный, деловой тон.

После каждого выступления — до двух минут на вопросы и обратную связь. Чтобы комментарии были полезными, используйте формат:

«Сильная сторона» — что в идее особенно ценно;

«Вопрос» — что нужно уточнить;

«Предложение» — как сделать пилот проще или эффективнее.

Не следует превращать обсуждение в защиту идеи или подробную критику команды. Цель — улучшить предложение.

5. Выбор идей для проработки — 10 минут

После всех питчей участники отмечают идеи, которые:

решают значимую задачу;

дают пользу сотрудникам и организации;

могут быть проверены небольшим пилотом;

имеют понятного владельца и реалистичные требования;

учитывают доступность возможностей для разных групп сотрудников.

Можно использовать голосование с точками или простую оценку по шкале от 1 до 5. Голосование помогает определить приоритеты, но не заменяет решение ответственных руководителей и оценку ресурсов.

6. Фиксация следующих шагов — 5 минут

Для каждой идеи, выбранной для дальнейшей работы, определите:

кто отвечает за уточнение предложения;

что нужно сделать перед запуском;

где можно провести пилот;

какие ресурсы или согласования необходимы;

когда команда вернётся с результатами.

Шаблон карточки идеи

Название идеи:Какую задачу решает:Для кого предназначена:Как работает:Какой результат ожидается:Пилот на ближайшие 1–3 месяца:Как измерим успех:Необходимые ресурсы:Основные риски:Какой следующий шаг нужен:

Пример короткого питча

«Сейчас сотрудники редко получают возможность попробовать задачи из смежных ролей до того, как возникает вакансия. Мы предлагаем пилот коротких проектных назначений: на шесть недель сотрудник берёт ограниченную задачу в другой команде при поддержке наставника. Начнём с двух подразделений и четырёх участников. Успех оценим по завершению задач, обратной связи участников и руководителей, а также по тому, насколько яснее стали требования к будущим ролям. Нам нужны два руководителя-наставника и согласование рабочего времени участников».

Итог этапа: короткий список идей, прошедших первичную проверку, и понятные следующие шаги по их проработке или пилотированию.

2. «Контракт с будущим»

Цель: помочь каждому участнику превратить общее намерение развиваться в один конкретный, выполнимый шаг на ближайший месяц.

Это не юридическое обязательство и не обещание повышения. «Контракт» — личная договорённость участника с самим собой и, при желании, с партнёром или руководителем о действии, которое поможет приблизиться к будущей роли или задаче.

Продолжительность: 25–35 минутФормат: индивидуальная работа, обсуждение в парах и фиксация обязательства.

Ход этапа

1. Настройка на будущее — 3 минуты

Ведущий предлагает участникам вспомнить результаты предыдущей работы:

«Выберите не самый масштабный шаг, а тот, который действительно можно выполнить в ближайший месяц и который даст вам новый опыт».

Подчеркните, что шаг может быть небольшим: запросить обратную связь, провести встречу, попробовать инструмент или договориться о наблюдении за работой коллеги.

2. Выбор направления — 5 минут

Участники отвечают письменно:

Какая будущая роль, задача или компетенция мне интересна?

Что я хочу уметь делать лучше?

Какой опыт поможет мне проверить, подходит ли мне это направление?

Что я могу сделать сам, не дожидаясь большой программы?

Если цель пока неясна, участник может выбрать исследовательский шаг: поговорить с человеком из интересующей роли, изучить типовые задачи или понаблюдать за рабочим процессом.

3. Формулировка конкретного шага — 7 минут

Шаг должен быть:

конкретным: понятно, что именно будет сделано;

выполнимым: действие можно завершить за месяц;

связанным с развитием: оно даёт опыт, знания или обратную связь;

наблюдаемым: можно определить, выполнено оно или нет;

зависящим преимущественно от самого участника: внешние согласования могут понадобиться, но не должны быть единственным условием.

Вместо «развивать лидерские навыки» лучше написать:

«До 20-го числа проведу планёрку команды, заранее подготовлю повестку и после встречи попрошу двух коллег дать обратную связь».

Вместо «разобраться в аналитике» —

«В течение месяца подготовлю один рабочий отчёт с визуализацией данных и обсужу выводы с руководителем».

4. Проверка реалистичности — 5 минут

Участник отвечает на вопросы:

Что конкретно будет считаться выполнением шага?

Когда я это сделаю?

Сколько времени это займёт?

Что может помешать?

Какая поддержка мне нужна?

Как я поступлю, если первоначальный план окажется невозможным?

Если шаг зависит от другого человека, нужно определить первое действие, которое находится под контролем участника. Например: не «получить назначение на проект», а «до пятницы обсудить с руководителем возможность взять на себя один участок проекта».

5. Обсуждение в парах — 7 минут

Участники по очереди зачитывают свои договорённости. Партнёр помогает сделать шаг яснее, задавая вопросы:

Как будет выглядеть результат?

Когда именно ты начнёшь?

Что может помешать?

Как я могу поддержать тебя?

Когда мы проверим, как продвигается дело?

Партнёр не оценивает цель и не обещает решить все препятствия. Его задача — помочь участнику сформулировать реалистичный план.

6. Запись контракта — 5 минут

Каждый участник заполняет карточку и выбирает способ напоминания: календарное событие, сообщение партнёру или короткая встреча через месяц.

Шаблон «Контракт с будущим»

Моё направление развития:

В ближайший месяц я сделаю:

Первый шаг и дата:

Ожидаемый результат:

Как пойму, что шаг выполнен:

Что может помешать:

Как я обойду это препятствие:

Какая поддержка мне нужна:

С кем я проверю прогресс и когда:

Примеры конкретных шагов

Провести одну встречу с представителем интересующей меня роли и узнать о его типичных задачах.

Попросить руководителя поручить мне часть межфункционального проекта.

Подготовить короткую инструкцию по процессу, который я хорошо знаю, и проверить её на коллеге.

Провести пробную презентацию результатов работы и запросить обратную связь у двух слушателей.

Один раз выступить наставником для нового сотрудника и после этого обсудить опыт с координатором.

Освоить конкретный инструмент и применить его в одной рабочей задаче.

Понаблюдать за совещанием руководителя и записать, какие решения и компромиссы там обсуждались.

Проверка через месяц

В конце месяца участник может вернуться к карточке и ответить:

Что я сделал?

Какой новый опыт получил?

Что оказалось сложнее или проще, чем ожидал?

Что я узнал о своих интересах и сильных сторонах?

Какой следующий шаг будет полезен?

Если шаг не выполнен, это не повод для порицания. Нужно понять, что помешало, скорректировать план и выбрать более реалистичное действие.

Итог этапа: у каждого участника есть одно конкретное действие с датой, ожидаемым результатом и способом проверки прогресса.