

Индивидуальный план развития

Респондент 1

1. Что такое Индивидуальный план развития
2. Особенности ИПР
3. Преимущества осознанного планирования
4. Какие методы индивидуального развития используются?
5. Как реализовать ИПР?
6. Как оценить результаты развития?
7. Цели развития на 2020/2021 год
 - Сотрудничество

Индивидуальный план развития - это

документ, содержащий цель развития, перечень развивающих действий, необходимых для достижения поставленной цели, и сроки выполнения этих действий;

инструмент, позволяющий сделать развитие направленным, а не стихийным, и дающий четкий ответ на вопрос: «Как развить в себе компетенции, критичные для успешного выполнения своей работы?».

- **Конкретность.** Цели и мероприятия в ИПР специфичны и конкретны. Это помогает и предпринимать реальные шаги, и четко определить момент, когда цель достигнута.
- **Сфокусированность на главном.** Слишком большое количество целей развития, как правило, приводит к распылению усилий и отсутствию реального прогресса по какому-либо направлению. Поэтому обычно выделяют не более 3х компетенций, и соответственно, целей развития.
- **Исполнимость.** План развития создан с Вашим участием, что гарантирует внутреннюю мотивацию для его реализации.
- **Поэтапность.** Как правило, люди меняются постепенно. Им необходимо пройти целый ряд этапов (первичное ознакомление с навыком, выделение частей, освоение отдельных частей, их интеграция, окончательная отработка), прежде чем они достигнут стабильного уровня.
- **Осуществимость на рабочем месте.** Наиболее эффективно люди развиваются в процессе работы. Важно, чтобы Вы использовали свою текущую работу как возможность для развития и не воспринимали развитие только как тренинги или семинары.
- **Разнообразие.** Люди достигают лучших результатов и получают больше удовольствия от самого процесса развития, если план включает в себя разноплановые развивающие акции: выполнение развивающих заданий на рабочем месте, участие в тренингах и семинарах, чтение литературы, процедуры оценки и т.п.

Какие методы индивидуального развития используются?

Существует несколько методов индивидуального развития, каждый из которых по-своему позволяет развить качества и навыки человека.

- **Развитие на рабочем месте.** Конкретные поручения / задания из ежедневной работы, которые способствуют развитию необходимой компетенции.
- **Специальные проекты.** Участие в проекте или временное назначение на должность, требующие более высокого уровня развития необходимой компетенции.
- **Обучение на опыте других.** Наблюдение за человеком, у которого данная компетенция развита высоко; совместное обсуждение с ним его опыта.
- **Поиск обратной связи.** Обсуждение с коллегами и подчиненными своей работы с точки зрения данной компетенции.
- **Изучение теории.** Самостоятельное чтение специальной литературы для формирования общего представления о развиваемой компетенции и поиска форм для эффективной работы.

- Сотрудничество

Сотрудничество

Развитие на рабочем месте

Специальные проекты

Опыт других

Поиск обратной связи

Самообучение

Изучение теории

В своей текущей деятельности:

- Ввести правило: раз в два месяца информировать коллег об изменениях в работе собственного подразделения.
- Работая в команде (например, совещания), прежде чем приступить к работе, предлагать коллегам договориться о целях и нормах совместной работы.
- Брать на себя роль организатора командного взаимодействия: структурировать работу группы, следить за соблюдением правил, активизировать малоактивных коллег. Удерживать лидерскую роль до тех пор, пока задача не будет решена. При наличии более сильного или более эффективного лидера передавать ему лидерство.

Обсуждать результаты использования этих правил с куратором или наставником раз в полгода.

- Согласовать с подразделениями/организациями, которым мое подразделение передает/получает информацию порядок обмена (сроки, формат передачи, ответственные за передачу и проч.), соблюдение которого, обеспечит максимальную эффективность работы.
- Создать схемы координации деятельности моего подразделения со смежными отделами в стандартных рабочих ситуациях. Согласовать их с другими отделами (сроки, последовательность мероприятий). Довести их до моих подчиненных, контролировать соблюдение.

Сотрудничество

Развитие на рабочем месте

Специальные проекты

Опыт других

Поиск обратной связи

Самообучение

Изучение теории

При принятии решения согласовать свои действия с коллегами из смежных подразделений.

В ходе реализации принятого решения согласовать свои действия с коллегами, учесть интересы других сотрудников. При возникновении разногласий с коллегами в ходе выработки совместного решения относительно принятого решения ориентироваться на приоритеты и выгоду для компании.

Участвуя в дискуссии, поделиться с коллегами своим опытом и информацией.

При возникновении у коллег в ходе выполнения задания трудностей не ждать просьбы о помощи, оказать ее самостоятельно.

Работая в команде/с коллегами по достижению целей, вовлекать их в работу.

Сотрудничество

Развитие на рабочем месте	Специальные проекты	Опыт других	Поиск обратной связи	Самообучение	Изучение теории
---------------------------	---------------------	-------------	----------------------	--------------	-----------------

Проанализировать свое участие в последнем, успешно завершенном проекте и выделить свой вклад.

Проанализировать отзывы о своей работе, поступающие от руководителя, коллег и партнеров.

В ходе проекта взять на себя роль координатора, согласовывать действия всех членов команды, принимающих участие в его реализации, акцентировать внимание участников на выгоде и приоритетах для компании, несмотря на возникающие разногласия в группе.

Сотрудничество

Развитие на рабочем месте	Специальные проекты	Опыт других	Поиск обратной связи	Самообучение	Изучение теории
---------------------------	---------------------	-------------	----------------------	--------------	-----------------

- Выбрать руководителя или коллегу, чье участие в командной работе представляется наиболее важным, обеспечивающим эффективную совместную деятельность. Регулярно наблюдать за поведением этого человека в ситуации командного взаимодействия, отметить в его поведении аспекты, которые помогают ему использовать потенциал всей команды. Взять на вооружение его методы.
- Регулярно не менее 1 раза в месяц наблюдать за тем, как другие руководители/коллеги ведут себя в командном взаимодействии. Отмечать в ходе наблюдения те эффективные приемы и методы, которыми они пользуются, чтобы их вклад в командный результат был максимальным. Добиться умелого использования этих приёмов в своей рабочей практике.

Раз в два месяца обсуждать результаты с куратором.

Сотрудничество

Развитие на рабочем месте	Специальные проекты	Опыт других	Поиск обратной связи	Самообучение	Изучение теории
---------------------------	---------------------	-------------	----------------------	--------------	-----------------

Обсудить с коллективом свои навыки работы в команде. Ответить себе на вопрос: «Чего ждут от меня коллеги?»

С регулярностью 1 раз в месяц после взаимодействия с членами управленческой команды совместно с более опытным коллегой или руководителем (участвовавшим в процессе, наблюдавшим за процессом) проводить анализ совместной работы. Получить обратную связь относительно эффективности работы в группе. Ответить себе на вопрос: «Чем я помог группе? Какую позицию занял и почему?

Чтобы я еще смог сделать (какой вклад внести/чем мог помочь коллегам) для достижения большего результата группы? Учитывал ли интересы всех участников?»

Один раз в квартал запрашивать у коллег:

- насколько мои действия в команде активны;
- насколько решения, принимаемые в ситуациях разногласий, ориентированы на интересы Компании;
- насколько успешен я в роли лидера командного взаимодействия.

Проанализировать собственные ошибки и недочеты в командной работе, а также «удачные ходы»

Обсудить результаты с наставником и внести коррективы в свою работу.

Сотрудничество

Развитие на рабочем месте	Специальные проекты	Опыт других	Поиск обратной связи	Самообучение	Изучение теории
---------------------------	---------------------	-------------	----------------------	---------------------	-----------------

Регулярно (не реже раза в неделю) анализируйте свои действия по следующим критериям:

Как у меня получается завязывать и поддерживать деловые отношения с коллегами.

Как мне дается установить доверительные отношения?

Получается ли правильно просить у людей?

Сотрудничество

Развитие на рабочем месте	Специальные проекты	Опыт других	Поиск обратной связи	Самообучение	Изучение теории
---------------------------	---------------------	-------------	----------------------	--------------	-----------------

Прочитать книги:

1. «Пятая дисциплина». Сенге П.
2. Мак-Карти Д., Мак-Карти М. «Программируем командный дух».
3. Герттер Г. «Работа в команде».
4. Итте Гертер, Кристина Оттл, «Работа в команде. Практические рекомендации для успеха в группе».

Как реализовать ИПР?

Реализация плана развития — это самая значительная часть работы по развитию. Правила реализации плана развития мало отличаются от правил реализации любого другого рабочего плана.

Единственное его серьезное отличие состоит в том, что этот план не является обязательным (столь же критичным, как бизнес-план): текущая деятельность затягивает, возникают более срочные дела, и развитие постоянно откладывается как дело, которое можно сделать потом. Профессиональное развитие в этом смысле похоже на утреннюю гимнастику или соблюдение диеты: многие понимают, что это необходимо, но мало кто может заставить себя следовать собственному плану. Кроме того, формальное отношение к плану развития и выполнение развивающих действий время от времени не приводит к значительным результатам. Для достижения более ощутимого эффекта необходимы систематические усилия и изменение способов работы, навыков и установок на поведенческом уровне.

Правила, которые помогают выполнить ИПР, несмотря на возникающие препятствия.

- Принять ответственность за собственное развитие.
- Хранить составленный план в ближайшем доступе, а календарь держать на рабочем столе, перед глазами.
- Включать мероприятия из календаря в план на неделю.
- Выделять точки промежуточного контроля, регулярно (не реже раза в месяц) проводить мониторинг результатов, своевременно вносить коррекции в план, при возможности обсуждать их с персональным тренером, коучем или наставником

Как реализовать план?

Просто сделать это!

Как помочь себе следовать плану?

Главное, что обеспечивает последовательность в выполнении плана (кроме качественного планирования) — мотивация.

Мотивация может быть внутренняя и внешняя.

Внутренняя мотивация — это нахождение для себя внутреннего смысла в реализации плана, когда задача увлекает сама по себе, вызывает интерес и предоставляет возможности для проявления творчества. В этом случае задача становится достаточно важной, чтобы у Вас не возникало желания от нее отказываться.

Если внутренней мотивации для выполнения развивающих действий не хватает, имеет смысл прибегнуть к внешней мотивации, которая может выступить для Вас в качестве дополнительного стимула.

Внешняя мотивация — это такой способ организации деятельности, когда функция контроля выведена за пределы решаемой задачи и либо опирается на обещания, данные самому себе, либо выносится вовне, например, делегируется персональному тренеру, коучу, руководителю или специалисту управления персоналом.

Примеры.

Восприятие задачи как вызова собственным возможностям («брать себя на слабó»), сравнение себя с коллегами.

Самостоятельное назначение себе поощрений или наказаний в связи с реализацией плана. (Например: «Если я хорошо выполню работу к обозначенному сроку, пойду в отпуск»).

Отчет перед кем-то, кто для Вас важен, в определенный срок.

Публичное обсуждение прогресса в Вашем развитии перед значимой аудиторией и т.п.

Рекомендации по освоению новых навыков

■ Выстраивайте процесс освоения новых навыков так, чтобы у Вас была возможность отработать каждый из них. Не переходите к следующему элементу, пока предыдущий освоен недостаточно. За один прием можно научиться только одному элементу

Как оценить результаты развития?

Когда период, выделенный на освоение навыка (отдельного его элемента, способа поведения) подходит к концу, необходимо оценить и проанализировать результаты.

Оценка и анализ результатов состоят из двух этапов. Первый — самооценка и самоанализ, второй — внешняя оценка.

Самооценка и самоанализ (проводится Вами самостоятельно)

1. Взять свой изначальный план и все дополнения, которые были к нему сделаны в течение года.
2. Оценить, насколько достигнуты цели развития на этот год.
 - Если цели достигнуты, то проанализировать, что помогло этого добиться.
 - Если цели не достигнуты или достигнуты частично, проанализировать, что помешало достичь их?
3. По каждому развивающему действию отметить, что было и что не было сделано. Проанализировать, какие действия были выполнены в срок, какие были выполнены с задержкой, какие не были выполнены.
 - В тех случаях, когда развивающее действие не было выполнено, ответить на вопрос: почему так произошло?
 - В тех случаях, когда действие было выполнено, напишите, чему научился благодаря его выполнению.
4. Оценить ценность каждого мероприятия для развития. Сформулировать и записать очень коротко основные уроки и выводы, которые сделаны в ходе развития.
5. Сформулировать ключевой вывод по итогам выполнения плана развития: что главное усвоил / чему научился; что не получилось / не удалось.

Выход на новый цикл развития

Ревизия долгосрочных и краткосрочных целей и оценки себя, постановка новых конкретных целей развития.

Через год могут измениться личные планы и приоритеты, бизнес-цели, может измениться сама ситуация в Компании. Поэтому по прошествии года необходимо начинать планирование развития с начала.