

Имя Фамилия

# ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ

на 20XX год

Создано консультантами проекта Mental Skills (HR-UP)

20XX год

## Содержание

<u>Что такое Индивидуальный план развития</u>	3
<u>Какие методы индивидуального развития используются?</u>	4
<u>Как реализовать ИПР?</u>	5
<u>Как оценить результаты развития?</u>	7
<u>Цели развития Имя Фамилия на 20XX год</u>	8
• <u>Постановка целей</u>	9
• <u>Контроль исполнения</u>	12
• <u>Распределение задач</u>	15
• <u>Мотивация подчиненных</u>	18
• <u>Профессиональное развитие в области ....</u>	21
<u>Календарный план индивидуального развития. Январь – Март 20XX года</u>	24
<u>Календарный план индивидуального развития. Апрель – Июнь 20XX года</u>	25
<u>Календарный план индивидуального развития. Июль – Сентябрь 20XX года</u>	26
<u>Календарный план индивидуального развития. Октябрь – Декабрь 20XX года</u>	27
<u>Приложения</u>	28



HR-UP

## Индивидуальный План Развития (ИПР) – это ...



MENTAL SKILLS

- ✓ 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?».

### Особенности ИПР

- **Конкретность.** Цели и мероприятия в ИПР специфичны и конкретны. Это помогает и предпринимать реальные шаги, и четко определить момент, когда цель достигнута. Конкретность позволяет иметь четко указанные временные рамки и сроки для выполнения каждого запланированного шага.
- **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. Условием исполнимости плана является наличие реальных возможностей и ресурсов, необходимых для его выполнения. В противном случае, план развития превращается в еще одну форму бюрократии и прокрастинации (привычки откладывать дела на «потом»).
- **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. План развития должен представлять собой последовательность взаимосогласованных шагов.
- **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.

1. **Развитие на рабочем месте.** Конкретные поручения / задания из ежедневной работы, которые способствуют развитию необходимой компетенции.
2. **Специальные проекты.** Участие в проекте или временное назначение на должность, требующие более высокого уровня развития необходимой компетенции
3. **Обучение на опыте других.** Наблюдение за человеком, у которого данная компетенция развита высоко; совместное обсуждение с ним его опыта.
4. **Поиск обратной связи.** Обсуждение с коллегами и подчиненными своей работы с точки зрения данной компетенции
5. **Самообучение.** Анализ своей работы и самостоятельный поиск более эффективных форм работы.
6. **Изучение теории.** Самостоятельное чтение специальной литературы для формирования общего представления о развиваемой компетенции и поиска форм для эффективной работы.
7. **Тренинги и семинары.** Участие в обучающих программах в отрыве от основной работы для формирования навыков.

Для удобства работы, для каждого метода развития мы используем свои цветовые обозначения, которые пригодятся Вам при работе с календарем.

1	Развитие на рабочем месте
2	Специальные проекты
3	Обучение на опыте других
4	Поиск обратной связи
5	Самообучение
6	Изучение теории
7	Тренинги и семинары



HR-UP

## Как реализовать ИПР?



MENTAL SKILLS

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 сложного навыка или способа поведения.
- Опробуйте каждый новый способ поведения несколько раз. Не делайте вывода о том, что он неэффективен, по итогам однократного и даже двукратного его применения.
- Начинать с наименее значимых ситуаций. Переходите к более сложным и значимым по мере освоения навыка или способа поведения.

## 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.

## Цели развития Имя Фамилия на 20XX год

1	<u>Постановка целей</u>	Научиться ставить задачи сотрудникам в соответствии с критериями SMART, четко проверяя понимание поставленной задачи.
2	<u>Контроль исполнения</u>	Добиться того, чтобы последовательно контролировать выполнение подчиненными поставленных им задач и оперативно, своевременно вносить коррективы по итогам проведенного контроля.
3	<u>Распределение задач</u>	Научиться распределять задачи между исполнителями с учетом их возможностей и координировать работу, не допуская «провисания» или дублирования функций.
4	<u>Мотивация подчиненных</u>	Научиться целенаправленно мотивировать сотрудников с учетом их потребностей, применяя различные способы мотивирования.
5	<u>Профессиональное развитие</u>	Повысить свою компетентность в области подготовки и транспортировки газа и конденсата.

## Постановка целей

**Цель:** научиться ставить задачи сотрудникам в соответствии с критериями SMART, четко проверяя понимание поставленной задачи.

### Измеримые критерии достижения цели:

- ✓ все важные, долгосрочные задачи сформулированы мной письменно и, по мнению 2-х коллег, являющихся экспертами в данном вопросе (указать, кого именно) полностью удовлетворяют критериям SMART;
- ✓ не менее 90% поставленных подчиненным задач, объемных или долгосрочных, выполняются подчиненными в соответствии с заданными требованиями к результату;
- ✓ поставленные мной задачи подчиненный способен донести до своих коллег без изменений. Для этого наблюдать не менее, чем 5 раз то, как мои сотрудники ставят полученную от меня задачу своим подчиненным;
- ✓ по мнению 2х коллег, которые являются экспертами в данном вопросе и не менее 2-х раз присутствовали в момент постановки мною задач сотрудникам, я формулирую задачу в соответствии с критериями SMART и четко проверяю понимание поставленной задачи.

1. Каждый раз при постановке подчиненным нестандартных, объемных или долгосрочных задач четко формулировать для каждого исполнителя конечную цель, сроки и этапы выполнения задания. Указывать необходимые ресурсы, задавать четкие и ясные критерии оценки результата, обозначать точки промежуточного и итогового контроля. Обсуждать с подчиненными план действий, способы преодоления потенциальных трудностей.
  - 1.1. Каждый раз ставить подчиненным нестандартные, объемные или долгосрочные задачи в соответствии с критериями SMART. Четко проверять понимание поставленной задачи. Уточнять у подчиненного, правильно ли он понял задачу, есть ли у него вопросы относительно ее выполнения. Отвечать на его вопросы. Добиться того, чтобы в конечном итоге понимание всех аспектов выполнения поставленных задач и у меня, и у подчиненного было идентичным.
  - 1.2. Для проверки понимания - если необходимо, рассказать о критериях SMART и задать дополнительные вопросы на прояснение понимания исполнителем поставленных ему задач:
    - S. Понятна ли эта формулировка цели?
    - M. Как Вы увидите / узнаете, измерите, что цель достигнута?
    - A. Насколько это трудно? Насколько это реально?
    - R. Как достижение этой цели поможет в Вашей работе? Карьере?
    - T. Когда Вы хотите достичь этой цели?
2. Регулярно, не менее 1 раза в неделю, формулировать для подчиненных 1 главную задачу на следующую неделю письменно (например, MS Outlook), указывая в письме отдельно количественные и качественные критерии результата, сроки выполнения поставленной мной задачи и параметры контроля. Получить письменную обратную связь от эксперта Mental-skills Ивана Канардова, полностью ли прописанные мной задачи удовлетворяют критериям SMART.

Например, структура письма может быть следующей:

  - краткое описание ситуации / проблемы;
  - формулировка задачи по SMART;
  - описание формата результата (документ, действие), сроков промежуточного мониторинга и итогового контроля.
3. Не менее 5 раз после постановки задач моим подчиненным:
  - 3.1. Попросить их транслировать данные задачи своим коллегам в моем присутствии.
  - 3.2. Проанализировать, насколько суть изначально поставленных мной задач донесена подчиненными до своих коллег без изменений.
  - 3.3. Если первоначально поставленные задачи были искажены, внести необходимые коррективы.

<b>Специальные проекты</b>	<p><b>4. Выбрать 1 вариант</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Провести мозговой штурм с коллегами на тему «Управление исполнением». В ходе МШ составить перечень трудностей, с которыми сталкиваются менеджеры при постановке задач, определить способы их преодоления. Применить на практике полученные знания.</li> <li>Рассказать подчиненным (указать, кому именно) о критериях SMART и проконтролировать написание ими ИПР по данным критериям.</li> </ul>
<b>Опыт других</b>	<p><b>5.</b> Обсудить не менее 2-х раз с руководителем, как он формулирует задачу и проверяет понимание. Выяснить, какие типичные трудности и ошибки может допустить менеджер при постановке задачи, каким образом он избегает этих ошибок. Опробовать приемы, которые представляются эффективными.</p> <p><b>6.</b> Регулярно, не реже 1 раза в две недели наблюдать за тем, как другие руководители/коллеги ставят задачи подчиненным. Отмечать в ходе наблюдения те эффективные приемы и методы, которыми они пользуются. Добиться умелого использования этих приёмов в своей рабочей практике.</p>
<b>Поиск обратной связи</b>	<p><b>7.</b> Регулярно, не реже 2-х раз в месяц запрашивать обратную связь у руководителя, коллег и подчиненных по следующим критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Насколько поставленные мной задачи соответствуют критериям SMART?</li> <li>Насколько четко я проверяю понимание поставленной задачи?</li> </ul>
<b>Самообучение</b>	<p><b>8.</b> Регулярно, не менее 1 раза в неделю анализировать свои действия по следующим критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Насколько поставленные мной задачи соответствуют критериям SMART?</li> <li>Насколько четко я проверяю понимание поставленной задачи?</li> <li>Понять, что мешает, а что помогает этому, как избежать повторения допущенных ошибок в будущем?</li> </ul>
<b>Изучение теории</b>	<p><b>9.</b> Прочитать обязательно. Выписывать из книг и материалов наиболее важные и интересные идеи. Продумывать, как можно их использовать в своей работе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Приложение 1. Схема SMART.</li> </ul> <p><b>10.</b> Прочитать дополнительно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>«Цельная жизнь. Ключевые навыки для достижения ваших целей», Джек Кэнфилд, Лес Хьюитт, Марк Виктор Хансен. Электронная книга: <a href="http://www.litres.ru/dzhek-kenfiled/les-huitt/mark-viktor-hansen/celnaya-zhizn-kluchevye-navyki-dlya-dostizheniya-vashih-celey/">http://www.litres.ru/dzhek-kenfiled/les-huitt/mark-viktor-hansen/celnaya-zhizn-kluchevye-navyki-dlya-dostizheniya-vashih-celey/</a></li> <li>«Деловой разговор с сотрудниками как инструмент управления», Вольфганг Ментцель. Бумажная книга: <a href="http://www.ozon.ru/context/detail/id/2416428/?partner=ivan_kanardov&amp;from=bar">http://www.ozon.ru/context/detail/id/2416428/?partner=ivan_kanardov&amp;from=bar</a></li> <li>«Эффективный руководитель», Питер Друкер. Электронная книга: <a href="http://www.litres.ru/raznoe/effektivnyy-upravlyauschiy/">http://www.litres.ru/raznoe/effektivnyy-upravlyauschiy/</a></li> <li>«Искусство быть хорошим руководителем. Руководство для тех, кто управляет людьми», Роберт Саттон. Бумажная книга: <a href="http://www.litres.ru/robert-satton/iskusstvo-byt-horoshim-rukovoditelem/">http://www.litres.ru/robert-satton/iskusstvo-byt-horoshim-rukovoditelem/</a></li> </ul>
<b>Тренинги и семинары</b>	<p><b>11.</b> Пройти <a href="#">онлайн-тренинг «Постановка целей по схеме SMART»</a></p>

## Контроль исполнения

**Цель:** добиться того, чтобы последовательно контролировать выполнение подчиненными поставленных им задач и оперативно, своевременно вносить коррективы по итогам проведенного контроля.

### Измеримые критерии достижения цели:

- ✓ не менее 90% поставленных мною подчиненным задач нестандартных, объемных или долгосрочных выполняются в срок;
- ✓ 80% корректив, которые я вношу в работу подчиненных, делается мною на этапах промежуточного контроля;
- ✓ я письменно намечаю точки промежуточного и итогового контроля каждый раз, когда ставлю сотруднику нестандартную, объемную или долгосрочную задачу.

<p><b>Развитие на рабочем месте</b></p>	<p>12. Каждый раз при постановке подчиненным нестандартных, объемных или долгосрочных задач письменно формулировать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) четкие измеримые критерии качественного и количественного результата для каждого этапа выполнения поставленной мной подчиненным задачи (т.е., каким условиям должен соответствовать продукт, рабочий процесс, чтобы считать их качественными, успешными);</li> <li>b) сроки промежуточного и итогового контроля;</li> <li>c) параметры контроля (например, в письменном виде, в электронной форме, при личной встрече, показ опытных образцов и т.д.).</li> </ul> <p>13. 1 раз в неделю (при постановке подчиненным рабочих задач) письменно формулировать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) четкие измеримые критерии качественного и количественного результата для каждого этапа выполнения поставленной мной подчиненным задачи (т.е., каким условиям должен соответствовать продукт, рабочий процесс, чтобы считать их качественными, успешными);</li> <li>b) сроки промежуточного и итогового контроля;</li> <li>c) параметры контроля (например, в письменном виде, в электронной форме, при личной встрече, показ опытных образцов и т.д.).</li> </ul> <p>14. Регулярно, раз в неделю, оценивать деятельность моих подчиненных, руководствуясь их фактическими результатами по каждому контрольному показателю. Отмечая отклонения от требуемых параметров в работе подчиненных при решении ими поставленных задач, принимать не позднее, чем в течение 1-го дня оперативные решения по внесению корректив в работу подчиненных.</p>
<p><b>Специальные проекты</b></p>	<p>15. <b>Выбрать 1 вариант</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Принять участие в работе команды, разрабатывающей проект, выходящий за пределы моей зоны ответственности (проект должен быть связан с достижением значимых для моего подразделения/предприятия целей). Взять на себя ответственность за промежуточный/итоговый контроль в рамках данного проекта. Добиться выполнения подчиненными поставленных мной задач в срок.</li> <li>• Создать внутренний информационный ресурс подразделения (например, доска объявлений или внутрисетевая папка), обратившись к которому любой мой подчиненный мог бы увидеть:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) критерии оценки результатов его деятельности при решении поставленных ему нестандартных, объемных или долгосрочных задач;</li> <li>b) информацию о сроках промежуточного и итогового контроля выполнения нестандартных, объемных или долгосрочных задач;</li> <li>c) информацию о параметрах контроля (формах отчетности);</li> <li>d) информацию о методах исполнения (при необходимости).</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Опыт других</b></p>	<p>16. Понаблюдать, каким образом мой руководитель осуществляет промежуточный и итоговый контроль работы своих сотрудников. Отмечать в ходе наблюдения те эффективные приемы и методы, которыми он пользуется. Обсудить с ним свои наблюдения. Добиться умелого использования этих приёмов в своей рабочей практике.</p>

<p><b>Поиск обратной связи</b></p>	<p>17. Регулярно (указать периодичность) запрашивать обратную связь у руководителя, коллег и подчиненных по следующим критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Насколько систематично/последовательно я контролирую результаты деятельности своих подчиненных?</li> <li>• Ясны ли критерии, по которым я контролирую выполнение поставленных задач?</li> <li>• Насколько эффективны формы отчетности, которые я использую?</li> </ul>
<p><b>Самообучение</b></p>	<p>18. Регулярно 1 раз в две недели анализировать свои действия по следующим критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Насколько систематично/последовательно я контролирую результаты деятельности своих подчиненных?</li> <li>• Ясны ли критерии, по которым я контролирую выполнение поставленных задач?</li> <li>• Насколько эффективны формы отчетности, которые я использую?</li> </ul> <p>Понять, что мешает, а что помогает этому, как избежать повторения допущенных ошибок в будущем?</p>
<p><b>Изучение теории</b></p>	<p>19. <b>Прочитать обязательно.</b> Выписывать из книг и материалов наиболее важные и интересные идеи. Продумывать, как можно их использовать в своей работе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Делегирование полномочий», Джулии-Энн. Электронная версия книги: <a href="http://www.inwit.ru/download/business/Keyt_Kinan/delegirovanie_polnomochii.pdf">http://www.inwit.ru/download/business/Keyt_Kinan/delegirovanie_polnomochii.pdf</a></li> <li>• «Успех чужими руками. Эффективное делегирование полномочий», Мария Урбан. Бумажная книга: <a href="http://www.litres.ru/mariya-urban/uspeh-chuzhimi-rukami-effektivnoe-delegirovanie-polnomochiy/">http://www.litres.ru/mariya-urban/uspeh-chuzhimi-rukami-effektivnoe-delegirovanie-polnomochiy/</a></li> <li>• «Основы менеджмента», Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Бумажная книга: <a href="http://www.litres.ru/maykl-albert/maykl-meskon/franklin-hedouri/osnovy-menedzhmenta/">http://www.litres.ru/maykl-albert/maykl-meskon/franklin-hedouri/osnovy-menedzhmenta/</a></li> </ul> <p><b>Прочитать дополнительно.</b> Выписывать наиболее важные и интересные идеи. Продумывать, как можно их использовать в своей работе.</p> <p>«Одноминутный менеджер и Ситуационное руководство», Бланшар Кен, Патриция Зигарми, Дреа Зигарми Бумажная книга: <a href="http://www.ozon.ru/context/detail/id/1023153/?partner=ivan_kanardov&amp;from=bar">http://www.ozon.ru/context/detail/id/1023153/?partner=ivan_kanardov&amp;from=bar</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Выдающиеся руководители», Старобинский. Бумажная книга <a href="http://www.ozon.ru/context/detail/id/155515/?partner=ivan_kanardov&amp;from=bar">http://www.ozon.ru/context/detail/id/155515/?partner=ivan_kanardov&amp;from=bar</a></li> <li>• «Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат», Кеннеди Дэн. Бумажная книга: <a href="http://www.litres.ru/den-kennedi/zhestkiy-menedzhment-zastavte-ludey-rabotat-na-rezultat-2/">http://www.litres.ru/den-kennedi/zhestkiy-menedzhment-zastavte-ludey-rabotat-na-rezultat-2/</a>, аудиокнига <a href="http://www.litres.ru/den-kennedi/zhestkiy-menedzhment-zastavte-rabotat-ludey-na-rezultat/">http://www.litres.ru/den-kennedi/zhestkiy-menedzhment-zastavte-rabotat-ludey-na-rezultat/</a></li> <li>• «Типы ролей в командах менеджеров». Мередит Белбин Р. Бумажная книга: <a href="http://www.ozon.ru/context/detail/id/1627650/?partner=ivan_kanardov&amp;from=bar">http://www.ozon.ru/context/detail/id/1627650/?partner=ivan_kanardov&amp;from=bar</a></li> <li>• «Управление конфликтом. Что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением», Гренни Джозеф, Паттерсон Кэрри, Макмиллан Рон, Свитцлер Эл. Бумажная книга: <a href="http://www.ozon.ru/context/detail/id/1627650/?partner=ivan_kanardov&amp;from=bar">http://www.ozon.ru/context/detail/id/1627650/?partner=ivan_kanardov&amp;from=bar</a></li> </ul>
<p><b>Тренинги и семинары</b></p>	<p>20. Пройти тренинг «Делегирование» в формате тренировки с персональным тренером на сайте <a href="http://www.mental-skills.ru/">http://www.mental-skills.ru/</a>.</p>

## Распределение задач

**Цель:** научиться распределять задачи между исполнителями с учетом их возможностей и координировать работу, не допуская «провисания» или дублирования функций.

### Измеримые критерии достижения цели:

- ✓ 100% исполнителей четко знают зону своих полномочий и ответственности, а также зону полномочий и ответственности своих коллег (по итогам опроса);
- ✓ процент незавершенных проектов в моем подразделении по сравнению с предыдущим периодом уменьшился на 50%;
- ✓ у 80% подчиненных отсутствует необходимость регулярно задерживаться на работе выше установленного в компании графика работ, чтобы качественно и в срок выполнять свою работу;
- ✓ по мнению 2х коллег, которые являются экспертами в данном вопросе и регулярно 1 раз в месяц отслеживают, как я координирую и распределяю работу, я делаю это эффективно.

<p><b>Развитие на рабочем месте</b></p>	<p><b>21.</b> Создать сводную таблицу по всем сотрудникам моего подразделения, в которой были бы учтены:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• их компетентность (уровень развития профессиональных навыков, корпоративных и менеджерских компетенций);</li> <li>• мотивация (к какой работе подчиненный больше склонен);</li> <li>• особенности сложившейся ситуации (возможно, подчиненный уже перегружен работой или при выполнении задачи ему придется взаимодействовать с сотрудниками, с которыми он находится в плохих отношениях).</li> </ul> <p>▪ Периодически (указать периодичность) проводить мониторинг данных на предмет внесения возможных изменений.</p> <p>При дальнейшей постановке долгосрочных задач моим подчиненным учитывать данные этой таблицы. Например: если вероятность ошибки и срочность выполнения поставленной задачи невысоки, поручить ее такому сотруднику, для которого эта задача будет развивающей. В противном случае – сотруднику, обладающему необходимыми знаниями, навыками и достаточным уровнем мотивации.</p> <p>▪ Регулярно (указать периодичность) анализировать задачи, которые решают мои сотрудники на предмет их:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дублирования (за исключением случаев, когда это необходимо);</li> <li>• не выполнения;</li> <li>• согласованности между собой с точки зрения достижения цели, поставленной перед подразделением.</li> </ul> <p>Если задачи/проекты/функции дублируются, не выполняются или не согласованы между собой, вносить в них корректировку не позднее 1 недели с момента обнаружения.</p> <p><b>22.</b> Регулярно (указать периодичность) анализировать загрузку моих подчиненных на предмет системно недогруженных и постоянно перегруженных исполнителей и вносить в нее необходимые изменения.</p> <p><b>23.</b> Для эффективной координации и согласованной работы исполнителей регулярно проводить «летучки» и итоговые совещания в конце месяца или после решения поставленной задачи. В ходе собраний рассказывать о положении дел в подразделении с точки зрения распределения задач и функций.</p>
<p><b>Специальные проекты</b></p>	<p><b>24.</b> Провести собрание с подчиненными на тему «Полномочия и ответственность сотрудников нашего подразделения»:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рассказать, как я вижу верное распределение полномочий и ответственности в моем подразделении.</li> <li>2. Создать единое понимание у всех подчиненных системы распределения полномочий и ответственности в рамках моего подразделения.</li> <li>3. Проверить понимание подчиненными системы распределения полномочий и ответственности, чтобы каждый из них мог адресовать рабочие вопросы своим коллегам без необходимости переадресации.</li> </ol>
<p><b>Опыт других</b></p>	<p><b>25.</b> Понаблюдать, каким образом мой руководитель, коллеги и подчиненные (указать, кто именно) формулируют задачи отдельных сотрудников, распределяют полномочия и ответственность, координируют работы и прочее. Отмечать в ходе наблюдения те эффективные приемы и методы, которыми они пользуются. Обсудить с ними свои наблюдения. Добиться умелого использования этих приёмов в своей рабочей практике.</p>

Поиск обратной связи	<p>26. Регулярно (указать периодичность) запрашивать обратную связь у руководителя, коллег и подчиненных по следующим критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимально ли я распределяю задачи между подчиненными?</li> <li>• Эффективно ли я координирую и согласовываю работу отдельных исполнителей и/или групп исполнителей, выполняющих различные задачи?</li> <li>• Достаточно ли у них полномочий для выполнения задач?</li> </ul>
Самообучение	<p>27. Регулярно (указать периодичность) анализировать свои действия по следующим критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимально ли я распределяю задачи между подчиненными?</li> <li>• Эффективно ли я координирую и согласовываю работу отдельных исполнителей и/или групп исполнителей, выполняющих различные задачи?</li> <li>• Достаточно ли у них полномочий для выполнения задач?</li> </ul> <p>Понять, что мешает, а что помогает этому, как избежать повторения допущенных ошибок в будущем?</p>
Изучение теории	<p>28. <b>Прочитать обязательно.</b> Выписывать наиболее важные и интересные идеи. Продумывать, как можно их использовать в своей работе.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Идеальный руководитель». Ицхак Адизес. Электронная версия книги: <a href="http://www.litres.ru/ichak-adizes/idealnyy-rukovoditel/">http://www.litres.ru/ichak-adizes/idealnyy-rukovoditel/</a></li> <li>• «Пять пороков команды. Притчи о лидерстве». Патрик Ленсиони. Электронная версия книги <a href="http://www.litres.ru/patrik-lensioni/pyat-porokov-komandy-pritchi-o-liderstve/">http://www.litres.ru/patrik-lensioni/pyat-porokov-komandy-pritchi-o-liderstve/</a></li> </ul> <p><b>Прочитать дополнительно.</b> Выписывать наиболее важные и интересные идеи. Продумывать, как можно их использовать в своей работе.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Сам себе MBA. Самообразование на 100%». Джош Кауфман. Электронная версия книги <a href="http://www.litres.ru/dzhosh-kaufman/sam-sebe-mba-samoobrazovanie-na-100/">http://www.litres.ru/dzhosh-kaufman/sam-sebe-mba-samoobrazovanie-na-100/</a></li> </ul>
Тренинги и семинары	<p>29. Пройти онлайн-тренинг «Ситуационное лидерство» <a href="http://www.mental-skills.ru/training/14/">http://www.mental-skills.ru/training/14/</a></p>

## Мотивация подчиненных

**Цель:** научиться целенаправленно мотивировать сотрудников с учетом их потребностей, применяя различные способы мотивирования.

**Измеримые критерии достижения цели:**

- ✓ я провожу мотивирующие беседы с сотрудниками во всех следующих случаях:
  - 1-ое - с чётко определённой периодичностью (например, после каждых 2-х недель работы сотрудника);
  - 2-ое – каждый раз, когда ставлю сотруднику нестандартную или сложную задачу;
  - 3-е – каждый раз, когда контролирую выполнение сотрудником нестандартной или сложной задачи;
- ✓ сотрудники с готовностью и/или интересом выполняют стоящие перед ними задачи (свою работу) в 80% случаев (на основании данных, полученных по отзывам самих сотрудников и моих наблюдений);
- ✓ количество сотрудников, отказывающихся от выполнения нестандартных или сложных задач, уменьшилось на 90%;
- ✓ 60% сотрудников неформально относятся к своей работе, проявляют инициативу в решении возникающих проблем.

<p><b>Развитие на рабочем месте</b></p>	<p><b>30.</b> По каждому подчиненному составить список того, что его мотивирует на работу с полной отдачей, и того, что его демотивирует. Убедиться в том, что содержание списка совпадает с экспертной оценкой, например, сравнить составленный список с видением специалиста из управления персонала или видением авторитетного в этом вопросе коллеги, которые хорошо знают моих подчиненных. Понять, какие мои действия как руководителя, коллеги, человека могут мотивировать, а какие – демотивировать каждого из подчиненных. Добиться того, чтобы по максимуму использовать мотивирующее поведение и до минимума сократить демотивирующее.</p> <p><b>31.</b> Регулярно (указать периодичность) проводить мотивирующие мероприятия и беседы с подчиненными с целью:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Показать свое внимание и интерес к сотруднику;</li> <li>• Получить информацию о морально-психологическом состоянии сотрудника;</li> <li>• Узнать, какие проблемы нуждаются в решении;</li> <li>• Теснее связать личные планы сотрудника и его потребности с работой в организации.</li> </ul> <p><b>32.</b> Каждый раз, ставя сотруднику сложную или нестандартную задачу и контролируя её выполнение, мотивировать этого сотрудника с учетом его потребностей.</p> <p><b>33.</b> Регулярно говорить сотрудникам «спасибо» за хорошо выполненные должностные обязанности.</p>
<p><b>Специальные проекты</b></p>	<p><b>34.</b> Разработать и реализовать план мероприятий, повышающий личную мотивацию и качество работы каждого сотрудника и команды в целом в моём подразделении. Согласовать содержание плана и действия по его внедрению с экспертом Mental-skills Иваном Канардовым и руководством.</p>
<p><b>Опыт других</b></p>	<p><b>35.</b> Обсудить с руководителем, который может служить примером в области мотивирования людей, что он делает, когда мотивирует других людей на выполнение задачи. Выделить интересные приемы мотивации и добиться умелого использования этих приёмов в своей рабочей практике.</p>
<p><b>Поиск обратной связи</b></p>	<p><b>36.</b> Регулярно, раз в две недели запрашивать обратную связь у руководителя, коллег и подчиненных по следующим критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие мои действия и как конкретно мотивируют / демотивируют подчиненных?</li> </ul>
<p><b>Самообучение</b></p>	<p><b>37.</b> В течение 3-х недель оценивать каждое свое взаимодействие с подчиненными (устное или письменное) по критерию: это действие повышает / снижает мотивацию подчиненных на работу. Понять, что мешает, а что помогает этому, как избежать повторения допущенных ошибок в будущем?</p>

<p>Изучение теории</p>	<p>38. Прочитать обязательно. Выписывать наиболее интересные и важные идеи. Придумывать, как применить эти идеи на практике.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• «Эффективная мотивация». Кейт Кинан <a href="http://www.litres.ru/keyt-kinan/effektivnaya-motivaciya/">http://www.litres.ru/keyt-kinan/effektivnaya-motivaciya/</a></li><li>• «Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?». Светлана Иванова <a href="http://www.litres.ru/svetlana-vladimirovna-ivanova/motivaciya-na-100-a-gde-zhe-u-nego-knopka-3/">http://www.litres.ru/svetlana-vladimirovna-ivanova/motivaciya-na-100-a-gde-zhe-u-nego-knopka-3/</a></li></ul> <p><b>Прочитать дополнительно:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• «Мотивация в стиле ЭКШН: восторг заразителен». Клаус Кобьелл. <a href="http://www.litres.ru/klaus-kobell/motivaciya-v-stile-ekshn-vostorg-zarazitelen/5825021/">http://www.litres.ru/klaus-kobell/motivaciya-v-stile-ekshn-vostorg-zarazitelen/5825021/</a></li><li>• «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует», Пинк Дэниел. Электронная книга: <a href="http://www.litres.ru/daniel-pink/drayv-cto-na-samom-dele-nas-motiviruet-2/">http://www.litres.ru/daniel-pink/drayv-cto-na-samom-dele-nas-motiviruet-2/</a></li><li>• «Эффективная мотивация». Кейт Кинан. Электронная книга: <a href="http://www.litres.ru/keyt-kinan/effektivnaya-motivaciya/">http://www.litres.ru/keyt-kinan/effektivnaya-motivaciya/</a></li><li>• «Мотивация и мотивы» Е. П. Ильин. Электронная книга: <a href="http://www.litres.ru/evgeniy-ilin/motivaciya-i-motivy/">http://www.litres.ru/evgeniy-ilin/motivaciya-i-motivy/</a></li><li>• «5 граней лидерства», Скотт Кэмпбелл, Эллен Самиек. Бумажная книга: <a href="http://www.litres.ru/skott-kempbell/ellen-samiek/5-graney-liderstva/">http://www.litres.ru/skott-kempbell/ellen-samiek/5-graney-liderstva/</a></li></ul>
<p>Тренинги и семинары</p>	<p>39. Пройти тренинг «Мотивация подчиненных» в формате тренировки с персональным тренером на сайте <a href="http://www.mental-skills.ru/">http://www.mental-skills.ru/</a>.</p>

## Профессиональное развитие

**Цель:** повысить свою профессиональную компетентность с уровня опыта до уровня мастерства.

**Измеримые критерии достижения цели:**

- ✓ Я могу обеспечить надежную и безопасную эксплуатацию установок подготовки газа к транспорту (в том числе очистки, осушки и сепарации) и станций охлаждения газа.
- ✓ Я организую и обеспечиваю контроль своевременного проведения ремонтов, реконструкций и технического перевооружения установок комплексной подготовки газа.
- ✓ Я досконально знаю технологию транспортировки газа и газового конденсата, безопасной эксплуатации магистральных газопроводов и конденсатопроводов. Организация разработки и внедрения нового технологического оборудования.

<b>Развитие на рабочем месте</b>	<p>Проанализировать свой профессиональный опыт, использовать для этого компетенции, должностную инструкцию, обратную связь от более опытных коллег.</p> <p>Провести анализ по следующей схеме в таблице.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">№</th> <th style="width: 40%;">Описание функции</th> <th style="width: 15%;">Знаю хорошо</th> <th style="width: 15%;">В целом знаю</th> <th style="width: 20%;">Знаю посредственно</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Выбрать 3 наиболее не развитые и важные для работы функции, обозначить их для себя как 1-я, 2-я и 3-я. Определить по каждой из них бизнес процесс, как и по каким этапам она реализуется, какие ресурсы нужны на каждом из них. На основании этого сделать подборку необходимой литературы, статей для изучения. Определить людей, с которыми можно было бы пообщаться по данной теме, посмотреть на работу других людей, у кого можно запросить обратную связь по данной теме, какие семинары и тренинги можно пройти.</p> <p><b>40.</b> Попросить человека, который хорошо владеет необходимыми функциями, сперва рассказать об этапах работы над ней, потом показать ее реализацию, потом под его руководством сделать самому. После этого еще несколько раз осуществлять деятельность под руководством специалиста для формирования навыка.</p>				№	Описание функции	Знаю хорошо	В целом знаю	Знаю посредственно															
	№	Описание функции	Знаю хорошо	В целом знаю	Знаю посредственно																			
<b>Специальные проекты</b>	<p><b>41.</b> Принять участие в специальном проекте, где исследуется или совершенствуется одна или несколько из обозначенных функций. Если соответствующих проектов нет, то после прочтения книг и серии бережливого производства проанализировать функции с точки зрения этого подхода, составить список возможных преобразований, проанализировать каждый из них на реалистичность, экономический эффект, стоимость внедрения. Выбрать наиболее эффективный и наименее затратный метод (ы), представить их руководству на рассмотрение для дальнейшего внедрения.</p>																							
<b>Опыт других</b>	<p><b>42.</b> Определить сотрудника(ов), выполняющего обозначенные функции отлично, считающегося профессионалом. Внимательно пронаблюдать за его работой. Спросить об особенностях подхода к ее выполнению, наличию профессиональных секретов и особенностей, которые могли быть упущены во время наблюдения</p>																							
<b>Поиск обратной связи</b>	<p><b>43.</b> После 2-3 недель тренировок, попросить коллегу или экспертов в выполнении обозначенных функций понаблюдать за моим выполнением функции и дать обратную связь. Сделать из нее выводы и применить в следующий раз.</p>																							

<p><b>Самообучение</b></p>	<p><b>44.</b> Провести анализ сложных случаев с оборудованием, аварийными ситуациями и так далее на основании отчетов, протоколов по охране труда. Проанализировать ситуацию, постараться найти не замеченные другими специалистами детали или особенности ситуации. Проанализировать текущую ситуацию на вверенном подразделении и оборудовании, оценить степень риска. Если она велика, то незамедлительно составить план действий по предотвращению рисков, написать докладную записку и представить руководству. Если предотвращение рисков не требует изменения технологической цепочки, нарушения правил охраны труда и распорядка работы, а так же дополнительных материальных затрат, то самостоятельно предпринять меры по предотвращению.</p>
<p><b>Изучение теории</b></p>	<p><b>45. Прочитать обязательно.</b> Выписывать наиболее интересные и важные идеи. Придумывать, как применить эти идеи на практике.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Производственная система Тойоты: уходя от массового производства». Тайити Оно. Бумажная книга: <a href="http://www.litres.ru/ono-tayiti/proizvodstvennaya-sistema-toyoty-uhodya-ot-massovogo-proizvodstva/">http://www.litres.ru/ono-tayiti/proizvodstvennaya-sistema-toyoty-uhodya-ot-massovogo-proizvodstva/</a></li> <li>• «Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства». Сигео Синго. Бумажная книга: <a href="http://www.ozon.ru/context/detail/id/5252837/">http://www.ozon.ru/context/detail/id/5252837/</a></li> <li>• «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира». Лайкер Джеффри. Электронная книга: <a href="http://www.litres.ru/dzheffri-layker/dao-toyota-14-principov-menedzhmenta-vedushey-kompanii-mira/">http://www.litres.ru/dzheffri-layker/dao-toyota-14-principov-menedzhmenta-vedushey-kompanii-mira/</a>, аудиокнига <a href="http://www.litres.ru/dzheffri-layker/dao-toyota-14-principov-menedzhmenta-vedushey-kompanii-mira-2/">http://www.litres.ru/dzheffri-layker/dao-toyota-14-principov-menedzhmenta-vedushey-kompanii-mira-2/</a></li> <li>• «5S для рабочих: как улучшить своё рабочее место». Коллектив авторов. Бумажная книга: <a href="http://www.ozon.ru/context/detail/id/7617499/?partner=ivan_kanardov&amp;from=bar">http://www.ozon.ru/context/detail/id/7617499/?partner=ivan_kanardov&amp;from=bar</a></li> </ul> <p><b>Прочитать дополнительно.</b> Выписывать наиболее интересные и важные идеи. Придумывать, как применить эти идеи на практике.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Boss: бесподобный или бесполезный». Рэй Иммельман. Бумажная книга <a href="http://www.ozon.ru/context/detail/id/4791335/?partner=ivan_kanardov&amp;from=bar">http://www.ozon.ru/context/detail/id/4791335/?partner=ivan_kanardov&amp;from=bar</a>. «Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление», Владимир Репин. Электронная книга <a href="http://www.litres.ru/vladimir-repin/biznes-processy-modelirovanie-vnedrenie-upravlenie/">http://www.litres.ru/vladimir-repin/biznes-processy-modelirovanie-vnedrenie-upravlenie/</a>.</li> </ul>
<p><b>Тренинги и семинары</b></p>	<p><b>46.</b> Посетить и изучить новинки в моей технологической области, ознакомиться с новыми решениями и подходами в своей профессиональной сфере.</p>

## Календарный план индивидуального развития. Январь – Март 20XX года.

	01.01.XX - 05.01.XX	06.01.XX - 12.01.XX	13.01.XX - 19.01.XX	20.01.XX - 26.01.XX	27.01.XX - 31.01.XX							
<b>Январь</b>	1 – Тренировка постановки целей по SMART на рабочем месте устно.											
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="background-color: #f8d7da;">Развитие на рабочем месте</td></tr> <tr><td style="background-color: #fff3cd;">Специальные проекты</td></tr> <tr><td style="background-color: #fff3cd;">Обучение на опыте других</td></tr> <tr><td style="background-color: #d4edda;">Поиск обратной связи</td></tr> <tr><td style="background-color: #d4edda;">Самообучение</td></tr> <tr><td style="background-color: #d4edda;">Изучение теории</td></tr> <tr><td style="background-color: #d4edda;">Тренинги и семинары</td></tr> </table>	Развитие на рабочем месте	Специальные проекты	Обучение на опыте других	Поиск обратной связи	Самообучение	Изучение теории	Тренинги и семинары	9 – Изучение Приложения № 1. Схема SMART.	11 – Прохождение онлайн тренинг «Постановка целей по схеме SMART».	5 – Обсуждение с руководителем, как он ставит задачи.	7 – Запрашивание обратной связи у руководителя, коллег и подчинённых по постановке целей.
		Развитие на рабочем месте										
		Специальные проекты										
Обучение на опыте других												
Поиск обратной связи												
Самообучение												
Изучение теории												
Тренинги и семинары												
8 – Анализ своих действий по постановке целей	8 – Анализ своих действий по постановке целей	8 – Анализ своих действий по постановке целей										
8 – Анализ своих действий по постановке целей			10 – Прочитать «Цельная жизнь. Ключевые навыки для достижения ваших целей», Джек Кэнфилд, Лес Хьюитт, Марк Виктор Хансен									
<b>Февраль</b>	01.02.XX - 09.02.XX		10.02.XX - 16.02.XX		17.02.XX - 23.02.XX	24.02.XX - 28.02.XX						
	1 – Тренировка постановки целей по SMART на рабочем месте устно.			2 – Тренировка постановки целей по SMART на рабочем месте письменно, с обратной связью.								
	6 – Наблюдение за руководителем/коллегами, как они ставят задачи подчиненным.	7 – Запрашивание обратной связи у руководителя, коллег и подчинённых по постановке целей.		5 – Обсуждение с руководителем, как он ставит задачи.		6 – Наблюдение за руководителем/коллегами, как они ставят задачи подчиненным.						
	10 – Прочитать «Деловой разговор с сотрудниками как инструмент управления», Вольфганг Ментцель	8 – Анализ своих действий по постановке целей		8 – Анализ своих действий по постановке целей		8 – Анализ своих действий по постановке целей						
4 – Реализовать специальный проект.		8 – Анализ своих действий по постановке целей		8 – Анализ своих действий по постановке целей		8 – Анализ своих действий по постановке целей						
<b>Март</b>	01.03.XX - 09.03.XX		10.03.XX - 16.03.XX		17.03.XX - 23.03.XX	24.03.XX - 31.03.XX						
	2 – Тренировка постановки целей по SMART на рабочем месте письменно, с обратной связью.											
	6 – Наблюдение за руководителем/коллегами, как они ставят задачи подчиненным.		7 – Запрашивание обратной связи у руководителя, коллег и подчинённых по постановке целей.		6 – Наблюдение за руководителем/коллегами, как они ставят задачи подчиненным.	7 – Запрашивание обратной связи у руководителя, коллег и подчинённых по постановке целей.						
	8 – Анализ своих действий по постановке целей		8 – Анализ своих действий по постановке целей		8 – Анализ своих действий по постановке целей	8 – Анализ своих действий по постановке целей						
10 – Прочитать "Эффективный руководитель", Питер Друкер			10 – Прочитать "Искусство быть хорошим руководителем. Руководство для тех, кто управляет людьми" - Роберт Саттон									

## Календарный план индивидуального развития. Апрель - Июнь 20XX года.

	01.04.XX - 06.04.XX	07.04.XX - 13.04.XX	14.04.XX - 20.04.XX	21.04.XX - 27.04.XX	28.04.XX - 30.04.XX
<b>Апрель</b>	12 – Тренировка устной постановки цели подчинённым с проговариванием параметров контроля.				
	14 – Оценка деятельности подчиненных по контрольным показателям.				
	17– Запрашивание обратной связи у руководителя, коллег и подчинённых по контролю работы.	16 - Наблюдение за руководителем, как он осуществляет промежуточный и итоговый контроль работы.	17 – Запрашивание обратной связи у руководителя, коллег и подчинённых по контролю работы.	18 – Анализ своих действий по контролю целей.	16 - Наблюдение за руководителем, как он осуществляет промежуточный и итоговый контроль работы.
	18– Анализ своих действий по контролю целей.	20 – Пройти тренинг «Делегирование»			
	19 – Прочитать "Основы менеджмента", Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури		19 – Прочитать "Одноминутный менеджер и Ситуационное руководство", Бланшар Кен, Патриция Зигарми, Дреа Зигарми		
	01.05.XX - 04.05.XX	05.05.XX - 11.05.XX	12.05.XX -18.05.XX	19.05.XX - 25.05.XX	26.05.XX - 31.05.XX
<b>Май</b>	13 - Тренировка письменной постановки цели подчинённым с проговариванием параметров контроля.				
	14 – Оценка деятельности подчиненных по контрольным показателям.				
	17– Запрашивание обратной связи у руководителя, коллег и подчинённых по контролю работы.	18 – Анализ своих действий по контролю целей.	17– Запрашивание обратной связи у руководителя, коллег и подчинённых по контролю работы.	15 – Реализовать специальный проект.	18– Анализ своих действий по контролю целей.
	19 – Прочитать "Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат" Кеннеди Дэн			19 – Прочитать «Выдающиеся руководители», Эдуард Старобинский	
	01.06.XX - 08.06.XX	09.06.XX - 15.06.XX	16.06.XX - 22.06.XX	23.06.XX - 30.06.XX	
<b>Июнь</b>	21 - Анализ компетентности сотрудников, их мотивации, особенностей работы и взаимоотношений.	22 - Анализировать загрузку подчиненных на предмет недогруженных и перегруженных исполнителей	23 - Проведение «летучек» и итоговые совещания, в том числе с рассмотрением вопросов распределения задач и функций.		
	23 - Проведение «летучек» и итоговые совещания, в том числе с рассмотрением вопросов распределения задач и функций.		25 - Наблюдение за руководителем, как он распределяет полномочия и ответственность.	29 – Пройти тренинг по «Ситуационное лидерство»	25 - Наблюдение за руководителем, как он распределяет полномочия и ответственность.
	26 – Запрашивание обратной связи у руководителя, коллег и подчинённых по тому, как я распределяю полномочия и ответственность.	27 – Анализ своих действий по распределению функций и полномочий.			
	19 – Прочитать "Типы ролей в командах менеджеров". Мередит Белбин Р.		19 – Прочитать "Управление конфликтом. Что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением" Гренни Дж., Паттерсон К., Макмиллан Р., Свитцлер Э.		

	01.07.XX - 06.07.XX	07.07.XX - 13.07.XX	14.07.XX - 20.07.XX	21.07.XX - 27.07.XX	28.07.XX - 31.07.XX
<b>Июль</b>	23 - Проведение «летучек» и итоговые совещания, в том числе с рассмотрением вопросов распределения задач и функций.				
	24 – Проведение собрания по распределению полномочий и ответственности в подразделении.	27 – Анализ своих действий по распределению функций и полномочий.	31- Провести индивидуальные мотивирующие беседы с каждым подчиненным.	30 - Составить список, что мотивирует каждого подчиненного на работу и, что его демотивирует.	31- Провести индивидуальные мотивирующие беседы с каждым подчиненным.
	26 – Запрашивание обратной связи у руководителя, коллег и подчинённых по тому, как я распределяю полномочия и ответственность.	32 – При постановке задачи, мотивировать этого сотрудника с учетом его потребностей.			
		33 - Регулярно говорить сотрудникам «спасибо»			
40 – Прочитать «Эффективная мотивация». Кейт Кинан			40 – Прочитать «Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?». Светлана В. Иванова		
	01.08.XX - 03.08.XX	04.08.XX - 10.08.XX	11.08.XX - 17.08.XX	18.08.XX - 24.08.XX	25.08.XX - 31.08.XX
<b>Август</b>	32 – При постановке задачи, мотивировать этого сотрудника с учетом его потребностей.				
	31- Провести индивидуальные мотивирующие беседы с каждым подчиненным.	35 - Наблюдение за руководителем, как он осуществляет мотивацию сотрудников и обсуждение с ним его подхода.	31- Провести индивидуальные мотивирующие беседы с каждым подчиненным.	26 – Запрашивание обратной связи у руководителя, коллег и подчинённых по тому, как я мотивирую, выявляю потребности.	21 - Корректировка таблицы по распределению компетентности, мотивации и других факторов сотрудников подразделения.
	34 – Реализовать проект по повышению мотивации в подразделении.				
	40 – Прочитать "Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен", Кобьёлл Клаус			40 – Прочитать "Драйв. Что на самом деле нас мотивирует, Пинк Дэниел	
	01.09.XX - 07.09.XX	08.09.XX - 14.09.XX	15.09.XX - 21.09.XX	22.09.XX - 28.09.XX	29.09.XX - 30.09.XX
<b>Сентябрь</b>	26 – Запрашивание обратной связи у руководителя, коллег и подчинённых по тому, как я мотивирую, выявляю потребности.	35 - Наблюдение за руководителем, как он осуществляет мотивацию сотрудников и обсуждение с ним его подхода.	26 – Запрашивание обратной связи у руководителя, коллег и подчинённых по тому, как я мотивирую, выявляю потребности.	40 - Пройти тренинг «Мотивация подчиненных»	35 - Наблюдение за руководителем, как он осуществляет мотивацию сотрудников и обсуждение с ним его подхода.
	40 – Прочитать "5 граней лидерства", Скотт Кэмпбелл, Эллен Самиек				

## Календарный план индивидуального развития. Октябрь - Декабрь 20XX года.

	01.10.XX - 05.10.XX	06.10.XX - 12.10.XX	13.10.XX - 19.10.XX	20.10.XX - 26.10.XX	27.10.14 - 31.10.XX
<b>Октябрь</b>	40 - Развитие – 1-й функции на практике.				
	42 – Наблюдение за работой специалиста по выполнению 1-й функции.	44 - Анализ сложных кейсов по 1-й функции.	41 – Реализовать специальный проект по 1-й функции.	44 - Анализ сложных кейсов по 1-й функции.	42 – Наблюдение за работой специалиста по выполнению 1-й функции.
	47 – Посещение конференции или семинара в рамках своего профессионального развития.				
	46 – Прочитать «Производственная система Тойоты: уходя от массового производства», Тайити Оно		43 – Запрашивание обратной связи по качеству выполнения 1-й функции.		46 – Прочитать «Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства». Сигео Синго
	01.11.XX - 02.11.XX	03.11.XX - 09.11.XX	10.11.XX - 16.11.XX	17.11.XX - 23.11.XX	24.11.XX - 30.11.XX
<b>Ноябрь</b>	40 - Развитие – 2-й функции на практике.				
	42 – Наблюдение за работой специалиста по выполнению 2-й функции.	44 - Анализ сложных кейсов по 2-й функции.	41 – Реализовать специальный проект по 2-й функции.	44 - Анализ сложных кейсов по 2-й функции.	42 – Наблюдение за работой специалиста по выполнению 2-й функции.
	47 – Посещение конференции или семинара в рамках своего профессионального развития.				
	46 – Прочитать «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира». Лайкер Джеффри		43 – Запрашивание обратной связи по качеству выполнения 1-й функции.		46 – Прочитать «5S для рабочих: как улучшить своё рабочее место». Коллектив авторов.
	01.12.XX - 07.12.XX	08.12.XX - 14.12.XX	15.12.XX - 21.12.XX	22.12.XX - 28.12.XX	29.12.XX -31.12.XX
<b>Декабрь</b>	21 - Корректировка таблицы по распределению компетентности, мотивации и других факторов сотрудников подразделения.	40 - Развитие – 3-й функции на практике.			
	47 – Посещение конференции или семинара в рамках своего профессионального развития.				
	42 – Наблюдение за работой специалиста по выполнению 3-й функции.	44 - Анализ сложных кейсов по 3-й функции.	41 – Реализовать специальный проект по 3-й функции.	44 - Анализ сложных кейсов по 3-й функции.	42 – Наблюдение за работой специалиста по выполнению 1-й функции.
	46 – Прочитать "Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление" Владимир Репин		43 – Запрашивание обратной связи по качеству выполнения 1-й функции.		46 – Прочитать «Boss: бесподобный или бесполезный». Рэй Иммельман

# Приложения

## Схема SMART – требования к цели

### **SPECIFIC** (Конкретны)

Цели должны быть очень конкретны, чтобы и Вы, и другие люди, вовлеченные в процесс их достижения, понимали, в чем они состоят.

### **MEASURABLE** (Измеримы)

Цели должны быть измеримы, чтобы Вы могли понять, что Вы их достигли. Очень полезно бывает выделить не только конечные, но и промежуточные критерии оценки, чтобы иметь возможность проверить, насколько Вы продвинулись в достижении цели.

### **ACHIEVABLE** (Достижимы)

Цели должны быть достижимы с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов. При постановке целей Вы должны чувствовать, что есть возможность достичь их в оговоренный срок. И в то же время они должны быть достаточно сложны, чтобы было необходимо прилагать усилия для их достижения.

### **RELEVANT** (Релевантны)

Цели должны соотноситься с другими, более общими, а также со стратегическими целями, и работать на их достижение.

### **TIMEBOUND** (Определены во времени)

Для каждой цели должны быть намечены временные рамки. Требуется определить срок как для конечного, так и для промежуточных результатов.

## Вопросы SMART для самопроверки качества поставленной цели

### S. Понятна ли данная формулировка цели без долгих пояснений?

Если непонятна или не совсем понятна, переформулируйте цель. Сделайте ее прозрачной для себя, своего подчиненного и руководства.

### M. Как Вы увидите/узнаете/измерите, что цель достигнута?

Измеримые показатели отсутствуют? Сформулируйте цель так, чтобы они были. Обозначьте критерии успеха, по которым можно проверить ее достижение.

### A. Насколько это трудно? Насколько это реально?

Цель кажется слишком трудной? Упростите ее, наметьте промежуточные шаги, вехи к ее достижению, которые кажутся Вам более реалистичными. Сформулируйте свои опасения и возможные препятствия к достижению цели.

Цель кажется слишком простой? То, что Вы формулируете в качестве цели, произойдет само собой без специальных усилий с Вашей стороны? Поставьте более амбициозную задачу или откажитесь от данной цели.

### R. Проверьте: это действительно цель развития, а не одна из Ваших бизнес-целей? Достижение этой цели реально поможет в Вашем развитии? Цель кажется Вам важной? У Вас есть желание поработать на ее достижение? Она согласуется с другими более долгосрочными задачами?

Если формулировка цели неотличима от Ваших бизнес-целей, добейтесь, чтобы она относилась именно к Вашим задачам, задачам подчиненного и соотносилась с общими целями компании.

Если Вы ответили хотя бы на один из вопросов отрицательно, меняйте формулировку или саму цель.

### T. Когда Вы планируете достичь этой цели?

Если срок не указан, то укажите его. Наметьте точный срок достижения конечной и промежуточных целей, оцените еще раз реалистичность этих сроков.

Название компетенции	Транспортировка газа и газового конденсата
<b>Определение</b>	<b>Знание технологии транспортировки газа и газового конденсата, безопасной эксплуатации магистральных газопроводов и конденсатопроводов. Организация разработки и внедрения нового технологического оборудования.</b>
<b>Уровень</b>	<b>Описание</b>
<b>Уровень осведомленности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имеет представление о технологических процессах транспортировки газа и газового конденсата, основных видах и технических характеристиках газотранспортных систем</li> <li>• Имеет представление о способах транспортировки газа и газового конденсата, составе сооружений магистральных газопроводов и конденсатопроводов, их значении в составе Единой системы газоснабжения Российской Федерации (ЕСГ).</li> <li>• Осведомлен, какие дочерние общества и организации Компании специализируются на транспортировке газа и газового конденсата.</li> </ul>
<b>Уровень знания</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знает схемы подготовки газа и газового конденсата к транспортировке.</li> <li>• Знает методы расчета основных технических устройств и установок, способы и методы подготовки к транспортировке, транспортировки газа и газового конденсата.</li> <li>• Знает состав сооружений магистральных газопроводов и конденсатопроводов, технологические схемы компрессорных станций.</li> <li>• Знает нормы технической эксплуатации газотранспортных систем и основные технические характеристики оборудования, используемого для транспортировки газа.</li> <li>• Знает допустимые уровни потерь углеводородов в ходе транспортировки газа и газового конденсата, факторы повышения эффективности транспортировки газа и газового конденсата.</li> <li>• Собирает первичную информацию о деятельности специализированных подразделений, проводит ее обработку по заданным правилам, может подготовить аналитический отчет при помощи более опытных коллег.</li> </ul>
<b>Уровень опыта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разрабатывает технические требования по транспортировке газа и газового конденсата с учетом особенностей месторождений.</li> <li>• Осуществляет мониторинг разработки и внедрения новых видов оборудования для реконструкции магистральных газопроводов и конденсатопроводов.</li> </ul>
<b>Уровень мастерства</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участвует в разработке генеральных схем развития магистральных газопроводов и конденсатопроводов.</li> <li>• Осуществляет мониторинг изменений технологии транспортировки газа и газового конденсата.</li> <li>• Анализирует передовой опыт других нефтегазовых компаний по применению передовых технологий транспортировки газа и газового конденсата и безопасной эксплуатации магистральных газопроводов и конденсатопроводов. Разрабатывает предложения по совершенствованию технологии транспортировки газа и газового конденсата.</li> </ul>
<b>Экспертный уровень</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлекается в качестве эксперта для участия в профильных международных и отраслевых мероприятиях и объединениях.</li> <li>• Привлекается Компанией в качестве эксперта при решении сложных или нестандартных вопросов в области транспортировки газа и газового конденсата.</li> </ul>



Название компетенции	Эксплуатация и ремонтно-техническое обслуживание станций подготовки газа к транспортировке
<b>Определение</b>	<b>Обеспечение надежной и безопасной эксплуатации установок подготовки газа к транспорту (в т.ч. очистки, осушки и сепарации) и станций охлаждения газа (СОГ). Организация и контроль своевременного проведения ремонтов, реконструкций и технического перевооружения установок комплексной подготовки газа.</b>
<b>Уровень</b>	<b>Описание</b>
<b>Уровень осведомленности</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Имеет представление об основных принципах эксплуатации технологических установок и оборудования очистки, осушки, охлаждения газа.</li><li>• Имеет представление о содержании основных нормативных актов и стандартов, регулирующих вопросы эксплуатации установок подготовки газа.</li><li>• Имеет представление о стандартных технологиях диагностики, технического обслуживания и ремонтов установок подготовки газа.</li></ul>
<b>Уровень знания</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Знает основные характеристики технологического оборудования установок подготовки газа, находящегося в эксплуатации Компании, дочерних обществ и организаций Компании.</li><li>• Знает нормативные документы, регламентирующие вопросы безопасного использования оборудования.</li><li>• Участвует в организации надзора за техническим состоянием оборудования.</li><li>• Осуществляет сбор и анализ оперативной информации по эксплуатации оборудования установок подготовки газа к транспортировке. Может подготовить аналитический отчет при помощи более опытных коллег.</li><li>• Знает основные причины отказов оборудования, мероприятия по их устранению</li><li>• Участвует в разработке графиков капремонтов и планов работ по диагностическому обслуживанию объектов</li></ul>
<b>Уровень опыта</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Анализирует работу подведомственных объектов, организует надзор за техническим состоянием оборудования, разрабатывает технические решения.</li><li>• Анализирует предложения по совершенствованию оборудования объектов.</li><li>• Контролирует наличие на объектах необходимой нормативной, эксплуатационной и ремонтной документации.</li><li>• Контролирует выполнение графиков капремонтов и планов работ по диагностическому обслуживанию объектов</li><li>• Анализирует предложения по совершенствованию оборудования и систем, рассматривает и готовит заключения по проектам новых и реконструируемых объектов.</li></ul>
<b>Уровень мастерства</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разрабатывает мероприятия, направленные на улучшение эксплуатации станций и повышению эффективности ремонтных работ.</li><li>• Организует подготовку технических условий на проектирование реконструкции, технического перевооружения станций.</li><li>• Готовит заключения на проектную документацию, участвует в организации технического надзора за качеством строительства, координирует и контролирует пуско-наладочные работы, участвует в работе комиссий по приемке объектов.</li><li>• Осуществляет техническое и методическое руководство эксплуатацией объектов.</li><li>• Анализирует передовой опыт других нефтегазовых компаний в области эксплуатации установок комплексной подготовки газа. Разрабатывает на его основе предложения по повышению надежности и эффективности их работы.</li><li>• Организует и контролирует разработку планов и программ ремонтно-технического обслуживания, реконструкции и перевооружения станций подготовки газа к транспортировке.</li></ul>
<b>Экспертный уровень</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Привлекается в качестве эксперта для рассмотрения и оценки нового технологического оборудования.</li><li>• Привлекается Компанией в качестве эксперта для расследования и ликвидации аварий, устранения обнаруженных дефектов.</li><li>• Разрабатывает новые методы и технологии реконструкции и технического перевооружения объектов.</li></ul>