

Индивидуальный план развития как инструмент управления развитием работника

Обучение персонала

Индивидуальный план развития работника (ИПР) — документ, содержащий в себе цели и программу развития сотрудника, его профессиональных и деловых качеств.

ИПР необходим для осуществления контроля и учета мероприятий по развитию каждого конкретного сотрудника в компании, например, в рамках системы оценки персонала или проекта по развитию кадрового резерва. Выполнение ИПР является показателем эффективности работы самого работника, его руководителя и системы обучения и развития персонала организации в целом.

Индивидуальный план развития помогает реализовать несколько задач.

Позволяет сотруднику развиваться более целенаправленно и планомерно

В ИПР определены конкретные цели по развитию с указанием сроков и этапов развития

Координирует рабочие цели и цели развития

В ИПР указываются конкретные профессиональные цели, в которых реализуются развивающие мероприятия

Предоставляет возможность контроля и самоконтроля за развитием

В ИПР указываются критерии оценки достижения каждой цели развития

Переводит общие и конкретные идеи по саморазвитию на уровень конкретных действий

В ИПР указываются конкретные действия, которые необходимо совершить для достижения целей развития

Позволяет проанализировать свои сильные и слабые стороны

В ИПР указывается оценка достижения целей, а также указываются причины и факторы, повлиявшие на достижение/недостижение целей

Индивидуальный план развития выгоден сотруднику тем, что:

Позволяет своевременно подготовиться к предстоящим переменам, новым проектам, новой должности

Конечная цель ИПР — освоение сотрудником тех знаний и навыков, которые позволят ему решать задачи более высокого профессионального уровня. ИПР привязывает развивающие мероприятия к конечному уровню компетенций

Помогает самоорганизации

Имея ИПР, легче внести в свои жизненные и рабочие планы события и действия, которые помогут менеджеру достичь целей развития

Помогает выделить приоритеты и расставить акценты при обучении и развитии

В крупных организациях, как правило, проводится множество развивающих мероприятий, и не всегда сотрудники отдают себе отчет в том, для чего им необходимо то или иное обучение. ИПР снимает эту проблему

Этапы составления ИПР

1. Подготовительный этап

Сотрудник изучает отчет по результатам оценки (если он проводился), получает и изучает рекомендации по развитию от руководителя, самостоятельно определяет приоритеты развития, при необходимости советуется с консультантом (внешним или внутренним, часто роль консультанта выполняет специалист по обучению и развитию)

2. Составление ИПР

Сотрудник заполняет таблицу с приоритетами своего развития и карту развивающих действий, где четко обозначает, как и когда будет развивать необходимые навыки

3. Согласование ИПР

Сотрудник согласует свой ИПР с консультантом и/или руководителем и вносит при необходимости коррективы

4. Утверждение ИПР

Свой ИПР сотрудник утверждает у руководителя и представителя HR-отдела

Критерии качественного ИПР

Логичность и последовательность

Между развивающими действиями должна быть преемственность, методы должны применяться по принципу «от простого — к сложному»

Направленность на цель развития

Должно быть понятно, каким образом каждое из развивающих действий способствует развитию конкретного навыка, указанного в цели развития

Определенность действий во времени

Для каждого из мероприятий должен быть установлен либо конкретный срок его реализации, либо периодичность выполнения развивающих действий

Реалистичность

План должен учитывать производственную загрузку работника

Структура ИПР

Информацию о сотруднике

В этом пункте указываются такие параметры, как:

- ФИО;
- должность;
- подразделение;
- должность руководителя;
- период планирования

Профессиональные задачи

В этом пункте указываются профессиональные задачи, которые стоят перед сотрудником

Рекомендации по развитию В этом пункте содержатся:

- рекомендации по развитию корпоративных компетенций и деловых качеств, сделанные после оценки компетенций сотрудника;
- рекомендации по развитию профессиональных компетенций — умений, знаний и навыков, сделанные в ходе собеседования с руководителями сотрудника

Цели развития

В этом пункте фиксируются конкретные цели развития с указанием:

- сроков достижения целей;
- методов развития;
- развивающих действий

Результаты выполнения ИПР

В этом пункте указывается оценка достижения сотрудником целей развития с указанием:

- самооценки
- оценки руководителя
- комментариев руководителя

Работа с ИПР

Индивидуальный план развития составляется с учетом перспективы дальнейшего карьерного роста сотрудника внутри компании. Поэтому индивидуальный план развития в более полном его виде может стать индивидуальным планом карьеры (ИПК, карьерограммой). Для этого он должен в себе дополнительно содержать:

- информацию о возможных перемещениях сотрудника в рамках компании;
- информацию о замещаемой должности;
- информацию о целях работника относительно служебно-профессионального роста;
- другие сведения, необходимые для планирования карьеры сотрудника.

ИПР составляется для сотрудника сроком не менее чем на 1 год, индивидуальный план карьеры — на 5 лет.

ИПК составляется руководителем или наставником сотрудника в ходе специальной индивидуальной беседы с ним («беседа по развитию» или «беседа по карьере»). Сотрудник должен принимать активное участие в составлении плана своего развития, говорить о своих потребностях, карьерных ожиданиях, о своих возможностях развиваться в том или ином направлении и т. д.

Таким образом, в ходе такой беседы обязательно должны быть затронуты следующие вопросы:

- долгосрочные цели работника;
- краткосрочные цели работника;
- цели, связанные с построением деловой карьеры;
- ожидания от деловой карьеры в компании;
- возможности работника;
- опасения работника.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ

Раздел 1 — ИНФОРМАЦИЯ О СОТРУДНИКЕ

ФИО	Иванов Александр Иванович
Должность	Начальник ХХХ по строительству связи
Подразделение	
Дата рождения	22.02.1962
ФИО руководителя	Петров Александр Петрович
Должность руководителя	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Период планирования	Сентябрь 2010 — сентябрь 2011
Контактный телефон и e - mail	8-916-325-XX-XX; ivanov @ rzd . ru

Раздел 2 — ЗАДАЧИ

Ключевые рабочие задачи:

В данном разделе необходимо указать приоритетные направления Вашей деятельности (как текущие, так и перспективные, ведущие к получению значимого результата)

1. До сентября 2011 г. разработать и внедрить системы менеджмента качества в Дирекции.
- 2.
- 3.

Раздел 3 — РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ

Рекомендации по результатам оценки:

компетенции, умения, знания, навыки, рекомендованные к развитию по результатам пройденной оценки

- Развивать системное мышление и навыки комплексного анализа информации.
- Уделять специальное внимание планированию и осуществлению промежуточного контроля.
- Развивать навыки управления проектами

Рекомендации Вашего руководителя и других источников информации:

компетенции, умения, знания, навыки

- При принятии решений уделять большее внимание анализу экономической составляющей процесса.
- Проявлять большую инициативу, искать новые возможности/подходы, позволяющие оптимизировать выполнение работы

Раздел 4 — ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ

Приоритетные области развития 1: *В данном разделе необходимо указать приоритетный для развития навык или умение, при выборе обратите внимание на согласованность данного раздела с ключевыми рабочими задачами*

Управление эффективностью

Цель развития 1

Формулировка цели: *При формулировке цели старайтесь придерживаться алгоритма: в срок до (месяц/квартал, год) развить навык/научиться (навык/умение)*

До 1.09.2011 г. развить навыки распределения ответственности и полномочий таким образом, чтобы иметь больше времени для выявления стратегических факторов успеха в деятельности подразделений

Критерии достижения цели: *В данном пункте необходимо указать критерии, по которым Вы поймете, что цель достигнута — они должны быть конкретными и измеримыми*

- По сравнению с сентябрем 2010 г. в 2 раза увеличилась доля рабочего времени, затрачиваемого на выявление стратегических факторов успеха в подразделении в деятельности подразделений.
- Часть полномочий передана подчиненным

Методы развития	Развивающие действия	Сроки	Исполнение (+; ± ; -)
<p>Самообучение — анализ прошлого опыта, самостоятельный поиск более эффективных форм работы, чтение специальной литературы</p>	<p>Прочитать не менее 3 статей из книги «Измерение результативности компании» (3-е изд., изд-во Альпина, 2009, серия «Классика Harvard Business Review»), выписать наиболее важные и интересные идеи, а также определить возможности их использования в своей работе</p>	<p>Октябрь 2010 г.</p>	
<p>Тренинги и семинары — краткосрочное интенсивное обучение для развития умения/навыка (в т.ч. дистанционное обучение)</p>	<p>Принять участие в семинаре «Управление эффективностью деятельности»</p>	<p>По графику КУ</p>	
<p>Обратная связь — обсуждение с коллегами, подчиненными, руководителем, коучем своей работы с точки зрения развиваемого умения/навыка</p>	<p>Не менее 3 раз запросить обратную связь у двух своих подчиненных: «Насколько четко я описываю образ желаемого будущего при постановке долгосрочных целей? Насколько эффективно я даю обратную связь при оценке деятельности своих подчиненных? Что можно было бы улучшить?»</p>	<p>До февраля 2011 г.</p>	

Обучение на опыте

других — наблюдение за человеком, у которого данное умение/навык развит высоко; совместное обсуждение с ним его опыта

Развивающие проекты, стажировки — участие в проекте или временное назначение на должность, требующее более высокого уровня развития выбранного умения/навыка

Развитие на рабочем месте — конкретные задания из ежедневной работы, которые способствуют развитию выбранного умения/навыка

Знакомясь с ежемесячными отчетами отдела, проводить анализ измеряемых показателей: «Как они связаны со стратегическими целями дирекции и компании? Достаточны ли они? Какие еще изменения в системе управления эффективностью необходимы?»

До июня 2011 г.

Приоритетные области развития 2: *В данном пункте укажите приоритетный для развития навык или умение, при выборе обратите внимание на согласованность данного раздела с ключевыми рабочими задачами*

Управление развитием

Цель развития 2

Формулировка цели : *При формулировке цели старайтесь придерживаться алгоритма: в срок до (месяц/квартал, год) развить навык/научиться (навык/умение)*

До 1.09.2011 г. развить навыки планирования развития персонала и предоставления мотивирующей обратной связи таким образом, чтобы повысить стремление работников подразделения к анализу долгосрочных последствий своих решений

Критерии достижений цели : *В данном пункте необходимо указать критерии, по которым Вы поймете, что цель достигнута — они должны быть конкретными и измеримыми*

- Непосредственные подчиненные составили индивидуальные планы развития и выполнили их не менее чем на 80%.
- По сравнению с сентябрем 2010 г. обратная связь непосредственным подчиненным предоставляется в 2 раза чаще

Методы развития	Развивающие действия	Сроки	Исполнение (+; ± ; -)
Самообучение — анализ прошлого опыта, самостоятельный поиск более эффективных форм работы, чтение специальной литературы	Прочитать книгу Джона Максвелла «Наставничество 101», выписать наиболее важные и интересные идеи, а также определить возможности их использования в своей работе	Декабрь 2010 г.	
Тренинги и семинары — краткосрочное интенсивное обучение по выбранной для развития умения/навыка (в т.ч. дистанционное обучение)	Пройти тренинг «Лучшие мировые практики в обучении и развитии сотрудников»	По графику КУ	
Обратная связь — обсуждение с коллегами, подчиненными, руководителем, коучем своей работы с точки зрения развиваемого умения/навыка	Не менее 2 раз запросить обратную связь у 2—3 своих подчиненных: «Насколько точно я вижу сильные стороны и области развития других людей?»; «Является ли обратная связь, которую я даю, полезной для улучшения результатов?»	До апреля 2011 г.	

бучение на опыте других — Переговорить с 3—5 руководителями
наблюдение за человеком, у своего уровня, которые могут служить
которого данное умение/навык примером в области развития
развит высоко; совместное сотрудников, что они делают для
обсуждение с ним его опыта определения сильных сторон и зон
развития других людей, что они делают
для развития своих подчиненных.
Определить, какие аналогичные действия
можно предпринимать для развития
нынешних подчиненных

До мая 2011 г.

Развивающие проекты,
стажировки — участие в
проекте или временное
назначение на должность,
требующее более высокого
уровня развития выбранного
умения/навыка

**Развитие на рабочем
месте** — конкретные задания
из ежедневной работы,
которые способствуют
развитию выбранного
умения/навыка

По итогам совещаний не реже 1 раза в
месяц проводить с отдельными
подчиненными мозговые штурмы по
наиболее острым и спорным вопросам
для развития способности подчиненных
учиться на опыте друг друга

1 раз в месяц

Дата заполнения: 10 сентября 2010 г.

Подпись сотрудника:

Подпись руководителя:

**Подпись консультанта по
работе с ИПР:**

Раздел 5 — РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫПОЛНЕНИЯ ИПР

Цели развития (скопируйте из плана)	Самооценка (подчеркнуть)	Оценка руководителя	Комментарии руководителя
1.	Не достигнута Частично достигнута Полностью достигнута	Не достигнута Частично достигнута Полностью достигнута	
2.	Не достигнута Частично достигнута Полностью достигнута	Не достигнута Частично достигнута Полностью достигнута	

Дата заполнения:

10 сентября 2011 г.

Подпись сотрудника:

Подпись руководителя:

Подпись консультанта по работе с ИПР: