

**ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ
ЗАПОЛНЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ
ПЛАНОВ РАЗВИТИЯ
И
ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
НАСТАВНИКА И РЕЗЕРВИСТА**

Цели программы:

1. Подготовить квалифицированных приемников на ключевые должности;
2. Обеспечить Общество возможностью оперативно ротировать квалифицированные кадры в случае возникновения вакансий на основном производстве и АКМ;
3. Удерживать талантливых сотрудников, мотивируя их возможностью развития и карьерного роста;
4. Сформировать состав потенциальных, компетентных работников для замещения вакантных должностей, а так же на период отсутствия основных работников;
5. Оценить управленческий потенциал менеджеров Общества, обучить новым практикам управления и подготовки персонала.

**В целях повышения культуры управления в ПАО «Метафракс», а также развития кадрового резерва с 2018 года внедрены
Управленческие компетенции**

- *лат. «competere» — «соответствовать»*
- *способность применять знания, умения, успешно действовать при решении профессиональных задач*

Виды компетенций:

- Корпоративные
- Управленческие
- Функциональные

Поведенческий индикатор – это описание проявлений компетенции в поведении человека.

Единые УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ позволят:

- Оценивать по одним стандартам
- Создавать целенаправленные программы обучения и развития
- «Говорить» на одном языке Наставнику и Резервисту

- 1) Перспективное мышление**
- 2) Управление результативностью**
- 3) Влияние и мотивация**
- 4) Способность к развитию**
- 5) Развитие подчиненных**

- Видит роль и место своей бизнес-функции в структуре деятельности компании
- Формирует обоснованные среднесрочные прогнозы по отношению к своей бизнес-функции
- Эффективно анализирует большие объемы информации
- Просчитывает влияние своих решений на смежные функции

- Формулирует цели, планирует ресурсы
- Координирует работу подразделений, обеспечивает своевременный обмен информацией
- Организует эффективный контроль

- Устанавливает и развивает отношения с коллегами и подчиненными
- Убедительно разъясняет и «продает» свои идеи
- Умеет влиять в ситуации «сложной» коммуникации. Находит весомые контраргументы в ответ на возражения

- Гибко адаптируется к новым условиям
- Быстро обучается
- Адекватно оценивает свои сильные и слабые стороны
- Стремится к профессиональному развитию

- Знает сильные и слабые стороны своих подчиненных
- Предоставляет подчиненным развивающую обратную связь
- Выступает в роли наставника для своих подчиненных

Принципы саморазвития у **РЕЗЕРВИСТА**

Роль **НАСТАВНИКА** в реализации принципов

1. Мотивация, желание развиваться.

Поддерживать и повышать мотивацию развития в течение всего периода участия в программе всеми возможными способами: согласовывать цели организации, цели развития и личные цели своего подопечного; оказывать поддержку в сложные периоды и т.д.

2. Понимание себя, своих сильных и проблемных сторон, особенностей поведения, желаний и т.п.

Помогать анализировать сильные и слабые стороны участника программы в ходе развивающих встреч.

3. Открытость новому: желание пробовать, готовность идти на риск.

Провоцировать на выход из «зоны комфорта», на готовность рискнуть и попробовать что-то новое. В то же время, обеспечивать безопасность и поддержку на этапе первых попыток.

Принципы саморазвития	Роль наставника в реализации принципов
4. Четко поставленные цели развития.	Оказывать помощь в постановке четких целей, проверять сформулированные цели по критериям SMART (ясность, измеримость, достижимость, связанность с другими более важными целями, четкий срок).
5. Реалистичный план развития.	Участвовать в создании плана развития, соответствующего всем критериям эффективного ИПР.
6. Возможность получать развивающий опыт.	Искать для своего подопечного интересные развивающие возможности: проекты, временные назначения и т.п., которые помогут ему продвинуться в необходимом направлении.

Принципы саморазвития	Роль наставника в реализации принципов
7. Система постоянной и конструктивной обратной связи	Отслеживать выполнение ИПР, постоянно давать своему подопечному конструктивную обратную связь о его продвижении в развитии, о достигнутых результатах.
8. Готовность и умение анализировать полученный опыт	Проводить совместный анализ результатов развития: как успехов, так и неудач. Помогать формулировать выводы на будущее.
9. Понимание, что развитие это постоянный процесс, который необходимо поддерживать	Помогать формулировать цели развития на следующий период.

- Развитие на рабочем месте
- Развивающие проекты
- Обучение на опыте других
- Получение обратной связи
- Самообучение
- Тренинги и семинары

Рекомендации сотруднику по извлечению максимальной пользы:

- Ставить конкретные цели усовершенствовать способы решения профессиональных задач.
- **Расширять спектр решаемых задач.**
- Применять на рабочем месте новые для сотрудника методы и идеи, полученные в ходе обучения, самообучения, обратной связи, обучения на опыте других и в ходе участия в развивающих проектах. Делать это регулярно.
- Опробовать каждую новую идею не менее трех раз — это позволит не отказаться от полезной идеи раньше времени.
- Выбирать для отработки новых приемов наиболее безопасные ситуации.
- Думать над тем, что и почему удастся, а что не вполне. Сделанные выводы учитывать при следующих попытках.

- Документ, в котором отражены конкретные действия резервиста по развитию компетенций
- Инструмент планирования и контроля этапов развития
- Способ взаимодействия Наставника и Резервиста

Пример заполнения индивидуального плана развития



Индивидуальный план развития

должность: ПРОИЗВОДСТВО МЕТАНОЛА

Ф.И.О. : Иванов Иван Иванович

дата

подпись

Руководитель: Петров Петр Петрович

Начальник отдела по управлению персоналом

Мазлов Алексей Николаевич

№	управленческие компетенции	Оценка компетенций		
		"входящая" оценка	"итоговая" оценка	подпись резервиста
1	Перспективное мышление			
2	Управление результативностью			
3	Влияние и мотивация			
4	Способность к развитию			
5	Развитие подчиненных			

Пример заполнения индивидуального плана развития

Управление результативностью

Формулирует цели, планирует ресурсы

Координирует работу подразделений, обеспечивает своевременный обмен информацией

Организует эффективный контроль

	Задачи	срок	ответственный	наставник	результат	отметка о выполнении
1	Замещение начальника производства на период отпуска Петрова П.П.	01.08.- 18.08.2018	Иванов И.И.	Петров П.П.	Качественное исполнение обязанностей, отсутствие аварийных ситуаций за период	
2	Проведение совещания с технологами цеха. Планирование работы цеха на сентябрь 2018 г.	30.08.2018	Иванов И.И.	Петров П.П.	...	
3			Иванов И.И.	Петров П.П.		
4			Иванов И.И.	Петров П.П.		

Рекомендуемая литература

1						
---	--	--	--	--	--	--

- Партнерское общение
- Инструктаж
- «Тень руководителя»
- Обучение действием
- Совместная деятельность
- Личный пример
- Рассказ историй
- Обратная связь
- Инструменты коучинга

Это сообщение, содержащее **оценку эффективности** взаимодействия и работы сотрудника/ коллеги/ руководителя и **рекомендации по улучшению**.

Цели обратной связи

- Поддерживать эффективное поведение
- Скорректировать неэффективное поведение

Что не является обратной связью:

- Излить свое раздражение
- Продемонстрировать свою компетентность
- Унизить сотрудника/ коллегу, «поставить на место»
- Отругать «за грехи»
- Объяснить ему, какой он «бестолковый»

Чтобы обратная связь достигла адресата, необходимо создавать атмосферу безопасности, иначе включаются механизмы защиты!

ПРАВИЛА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Правило 1

- Создайте непринужденную атмосферу
- Сотрудник/ коллега не должен вас опасаться

Правило 2

- Больше слушайте, чем говорите
- Поощряйте говорить об успехах

Правило 3

- Задавайте открытые вопросы
- Слушайте с интересом
- Проверяйте правильность понимания

Хорошая обратная связь

- ✓ Всегда имеет цель
- ✓ Описывает действия, а не личность
- ✓ Описывает последствия
- ✓ Основана на фактах, избегает обобщений
- ✓ Дается своевременно
- ✓ Использует «позитивный язык»
- ✓ Подводит сотрудника/ коллегу к самооценке

