



Корпоративный  
университет МТС

Мы создаем возможности развития,  
расширяя границы людей и бизнеса для уверенного будущего  
МТС



# Вебинар «Составление ИПР»



# Что такое ИПР?

## Индивидуальный План Развития

**(ИПР)** -

инструмент, помогающий  
сотруднику

планово и

целенаправленно

развивать у себя необходимые  
навыки и качества



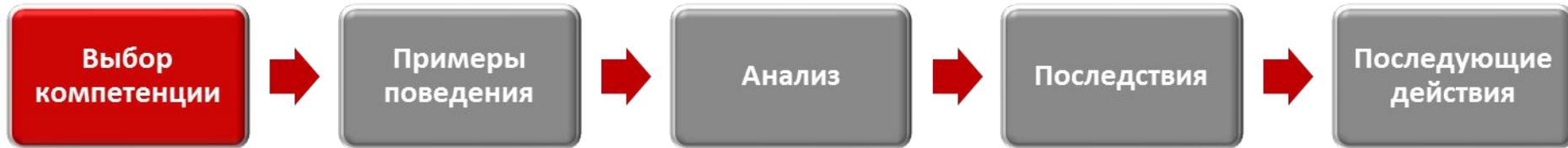
# Фокус внимания при развитии

## Поведенческий индикатор -

объективно наблюдаемое,  
измеряемое и регистрируемое  
поведенческое проявление  
человека, наличие которого  
позволяет считать, что у него  
сформирована данная  
компетенция



# Шаг 1. Подготовка

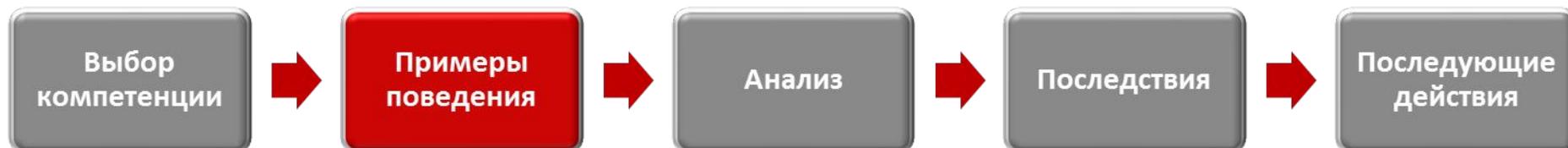


## 1. Выберите компетенцию, которая нуждается в развитии.

Это может быть компетенция, с самым низким уровнем развития или наиболее приоритетная к развитию компетенция, исходя из текущих задач

*Пример: Навык управление задачами имеет уровень развития 2 (частично соответствует ожиданиям)*

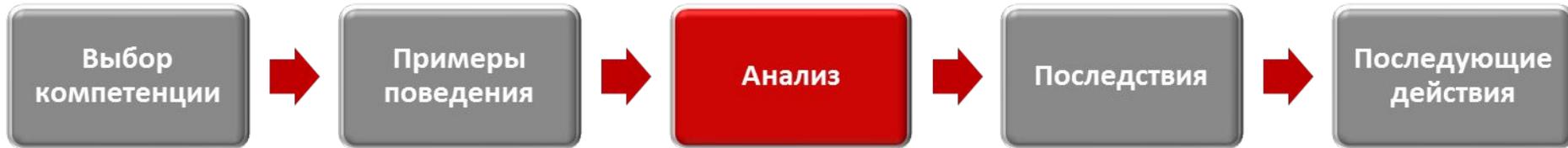
# Шаг 1. Подготовка



2. Вспомните **примеры неэффективного поведения**, которые бы подтверждали, что данная компетенция нуждается в развитии

**Пример:** При постановке задачи своему подчиненному я нечетко сформулировал задачу

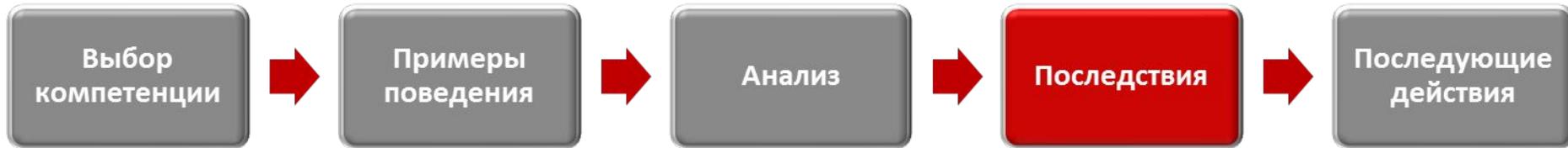
# Шаг 1. Подготовка



## 3. Причины неэффективного поведения (анализ/самоанализ)

**Пример:** Это произошло из-за того, что я решил, что задача проста и очевидна, а для сотрудника это было не так

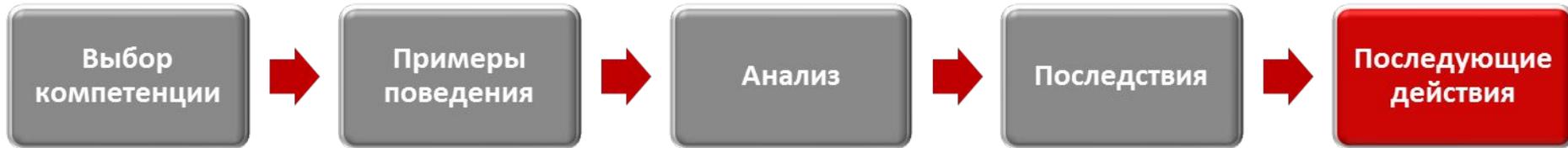
# Шаг 1. Подготовка



**4. Негативные последствия** проявления неэффективного поведения для решения производственной задачи (в терминах действий)

**Пример:** Задача в нужном качестве не была выполнена в срок

# Шаг 1. Подготовка



**5. Что нужно сделать**, чтобы нейтрализовать /компенсировать негативные последствия?

**Пример:** Надо научиться при постановке задачи формулировать ее так, чтобы сотруднику было все понятно

## Шаг 2. Формулировка цели

**Время** развить **Навык** в **Ситуация** до уровня,  
позволяющего **Критерий (качество)** +  
**Норматив (количество)**

## Шаг 2. Формулировка цели

### Знания

Формулировка целей:

- ИЗУЧИТЬ ...
- ВЫУЧИТЬ...

Метод оценки:

- устное тестирование
- письменное тестирование

Критерии оценки:

- % верных ответов
- время написания теста



## Шаг 2. Формулировка цели

### Знания



Пример:

До 30.04.2015 г. выучить услуги компании МТС для использования знаний в ситуации обслуживания клиентов до уровня, позволяющего пройти письменный тест с баллом не менее 85% верных ответов за 50 минут

## Шаг 2. Формулировка цели

### Умения, навыки

Формулировка целей:

- научиться...
- сформировать умение/навык...
- развить умение/навык...

Метод оценки:

- наблюдение за действиями/поведением

Критерии оценки:

- % выраженности поведенческих индикаторов по чек-листу
- % использования техник, алгоритмов
- % случаев демонстрации действий/поведения



## Шаг 2. Формулировка цели

### Умения, навыки

Пример:



1. До 31.05.15 г. развить навык постановки задач до уровня, позволяющего использовать технологию SMART не менее, чем в 80% случаев
2. До 31.05.15 г. развить навык продаж до уровня выраженности 80% поведенческих индикаторов по чек-листу при наблюдении на рабочем месте
3. До 31.05.15 г. развить навык продаж в ситуациях обслуживания клиентов до уровня, позволяющего использовать алгоритм продаж в 80% случаев

## Шаг 2. Формулировка цели

### Компетенции

Формулировка целей:

- сформировать...
- развить...

Метод оценки:

- наблюдение за действиями/поведением

Критерии оценки:

- % выраженности поведенческих индикаторов компетенции
- % случаев демонстрации действий/поведения



## Шаг 2. Формулировка цели

### Компетенции



Пример:

1. До 31.12.15 г. развить компетенцию партнерство до уровня 3 (превосходит ожидания)
2. До 31.12.15 г. развить компетенцию партнерство до уровня выраженности 3-х поведенческих индикаторов из 4-х
3. До 31.12.15 г. развить компетенцию партнерство до уровня: «тактично общается с коллегами» в 100% случаев коммуникаций

## Шаг 2. Формулировка цели

**Время** развить **Навык** в **Ситуация** до уровня,  
позволяющего **Критерий** (качество) +  
**Норматив** (количество)

**Пример:** До 31 декабря 2015 г. (**время**) научиться доносить информацию до сотрудников (**навык**) в ситуации постановки задач (**ситуация**), до уровня, позволяющего использовать технику SMART, учитывать способность и настрой сотрудника (**критерий**) в не менее, чем в 95% случаев (**норматив**)

# Шаг 3. Развивающие действия

## Тренинги и семинары

### Какой тренинг поможет Вам развить этот навык?

#### Развивающее действие:

1. Пройти тренинг «Ситуационное руководство»
2. После тренинга выбрать для себя методы, позволяющие качественно ставить задачи сотрудникам и использовать их в работе

#### Чья помощь потребуется:

HR, Руководитель

#### Срок:

до 31.05.15

# Шаг 3. Развивающие действия

## Самообразование

### Какая литература поможет развить эту

### компетенцию?

Развивающее действие:

1. Проанализировать книги Архангельского Г.А. «Непрожективный подход к организации деятельности», П.Херси, К.Бланшар «Одноминутный менеджер»
2. Сформулировать полезные идеи по постановке задачи, использовать их на практике

Чья помощь потребуется:

-

Срок:

до 31.05.15

# Шаг 3. Развивающие действия

## Обратная связь

**Кто из коллег / руководителей / подчиненных может наблюдать Вас в ситуациях, где проявляется этот навык?**

**Развивающее действие:**

1. Получить обратную связь от ... (фамилия руководителя / коллеги / подчиненного) по владению мною навыками постановки задач
2. Проанализировать обратную связь, недостатки учитывать при дальнейшей командной работе

**Чья помощь потребуется:**

коллеги / руководитель

**Срок:**

до 30.04.15

# Шаг 3. Развивающие действия

## Опыт других

**А как вы считаете у кого из коллег / руководителей / подчиненных эта компетенция развита особенно хорошо?**

**Развивающее действие:**

1. Проанализировать действия ... (фамилии опытных сотрудников) при постановке ими задач. Выделить основные принципы, которыми они руководствуются

**Чья помощь потребуется:**

опытные сотрудники

**Срок:**

до 15.05.15

# Шаг 3. Развивающие действия

## Специальные проекты

**При работе над каким проектом (не относящемся к Вашим непосредственным обязанностям) Вы бы могли развить эту компетенцию?**

**Развивающее действие:**

1. Принять участие в проекте «Академия лидерства». При работе над проектом особое внимание уделить тому, как я ставлю задачи перед сотрудниками, задействованными в этом проекте
2. По окончании обсудить с коллегами наше взаимодействие.

**Чья помощь потребуется:**

Коллеги по проекту «Академия лидерства»

**Срок:**

до 31.12.15

# Шаг 3. Развивающие действия

## Развитие на рабочем месте

**Попробуйте сформулировать, как эту компетенцию можно развивать в рабочих ситуациях**

**Развивающее действие:**

1. При постановке задачи сотруднику продумывать формулировку задачи
2. Анализировать, соответствует ли поставленная задача критериям SMART
3. По выполнению сотрудником задачи получить от него обратную связь
4. Проанализировать свои действия, учесть свои плюсы и минусы при работе над следующей задачей.

**Чья помощь потребуется:**

подчиненные

**Срок:**

до 31.12.15

# Рекомендации

- Выбирайте не более трех компетенций к развитию.
- Если по каждой компетенции Вы пропишите 5-6 развивающих действий, то в сумме у сотрудника будет 15-18 (!) развивающих действий.
- Определяйте самые приоритетные компетенции к развитию **СОВМЕСТНО** с сотрудником



на шаг вперед

# Пример шаблона ИПР

Имя сотрудника: Наталья Иванова	Руководитель: Л. Н. Петров
Должность: ведущий специалист по продажам корпоративным клиентам	Должность руководителя: Директор отдела корпоративных клиентов
Подразделение: Отдел корпоративных клиентов	Дата беседы: 1 августа 2012 г.
Наставник: Л. Н. Петров	Период: 01. 02. 20123- 01. 11. 2013

## Личные цели развития

ЦЕЛЬ РАЗВИТИЯ (Какие знания, навыки или качества следует развить?)	КРИТЕРИИ И СПОСОБ ИЗМЕРЕНИЯ, ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ (Как будете измерять достигнутый результат?)	СРОК ВЫПОЛНЕНИЯ	НАСТАВНИК	РЕЗУЛЬТАТ ВЫПОЛНЕНИЯ (Насколько достигнута цель?)	
Развитие навыков планирования	<b>Результат:</b> <b>Способ оценки:</b>	1 октября 2013 г.	Л. Н. Петров	Не достигнута Достигнута <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Комментарии:	Частично
Развитие навыков сотрудничества и работы в команде	<b>Результат:</b> <b>Способ оценки:</b>	1 ноября 2013 г.	Л. Н. Петров	Не достигнута Достигнута <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Комментарии:	Частично



на шаг вперед

# Пример шаблона ИПР

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ				
ФИО	Иванов Иван Иванович			
Должность	руководитель группы			
Дата составления	17.04.2015			
1. ЦЕЛЬ ПО РАЗВИТИЮ	До 31.12.15 развить свою проактивность до уровня, позволяющего выдвигать не менее 2 предложений по оптимизации бизнес-процессов в год.			
ОПИСАНИЕ ЖЕЛАЕМОГО РЕЗУЛЬТАТА	В 80% случаев возникновения нестандартных условий в работе, предложение не менее 2х решений ситуации.			
Методы развития	Развивающие действия	Необходимая помощь (ФИО)	Сроки	Отметка о выполнении
Тренинги и семинары	Пройти тренинг «Инициативность: от идеи к воплощению»	HR	31.10.2015	
Обучение на опыте других	Изучение опыта телекоммуникационных компаний и общих тенденций на рынке телекоммуникаций и связи, мониторинг профессиональных сайтов comnews.ru, c-news.ru и пр.	Петров В.В.	31.12.2015	
Специальные задания / проекты	Не менее трех раз в году начать реализовывать принятые руководством решения, не дожидаясь конкретных указаний.	Петров В.В.	31.12.2015	
Развитие других	Проанализировать совместно с подчиненными типичные / часто повторяющиеся проблемы, с которыми сталкивается подразделение и которые сказываются на работе подразделения. Проанализировать предложения по возможным действиям, согласовать и помочь в реализации.	HR, Петров В.В.	31.07.2015	

# Вам помогут:

	<a href="#">Справочник сотрудников</a>
	<a href="#">ПРОСТО Радио</a>
	<a href="#">Страница HR</a>
	<a href="#">Конкурс "РегиОН"</a>
	<a href="#">Сайт МТС</a>
	<a href="#">Система управления эффективностью</a>
	<a href="#">Единый HelpDesk</a>
	<a href="#">Личный кабинет ВРМ</a>
	<a href="#">Нормативные документы</a>
	<a href="#">СДТО</a>
	<a href="#">Корпоративный Университет</a>
	<a href="#">Сайт подразделений клиентского сервиса</a>
	<a href="#">Управление рисками</a>
	<a href="#">Журнал "Запросто"</a>
	<a href="#">Программы признания</a>
	<a href="#">Вовлеченность</a>

[О корпоративном университете](#) ▶

[Расписание тренингов и вебинаров](#)

[Обучение в вопросах и ответах](#)

[Новости](#)

[Управление талантами](#) ▶

[Академия лидерства](#)

[Дистанционное обучение](#) ▶

[Английский клуб](#)

[Библиотека](#)

[База знаний](#)

[Это интересно!](#) ▶

▪ [Гид по развитию ПРОСТО](#)

[Коучинг](#)

## Гид по развитию компетенций ПРОСТО

Наша компания стремится развивать культуру высокоэффективной деятельности и помогать всем сотрудникам в дост

Годовая оценка является неотъемлемой частью процесса управления трудовой деятельностью. Основная цель результатов работы за прошедший год между сотрудниками и их руководителями. Это обязательный процесс, форма связи, которую получает сотрудник, помогает фокусировать усилия в нужном направлении для еще более высокого кач

Этапы ежегодной оценки:

1. Подготовка сотрудника к встрече по оценке
2. Подготовка руководителя к встрече по оценке
3. Встреча по подведению итогов и определению целей по развитию
4. Рассмотрение коллегиальным органом результатов годовой оценки
5. Встреча по обсуждению итоговой годовой оценки
6. Составление и согласование индивидуального плана развития

Вам в помощь команда Корпоративного университета разработала Гид по развитию корпоративных компетенций ПГ плана развития по результатам ежегодной оценки эффективности.

По итогам обратной связи, полученной от руководителя в рамках ежегодной оценки эффективности:

1. Определите качества и навыки, требующие развития, соотнесите их с компетенциями ПРОСТО
2. Определите, какие именно индикаторы компетенций ПРОСТО и в какой последовательности Вы будете развивать (индикаторов).
3. С помощью Гид по развитию ПРОСТО сформулируйте цели и запланируйте развивающие действия по каждому
4. Заполните формат плана индивидуального развития, распечатайте форму и подпишите у руководителя. Это ва

Порядок работы с Гидом подробно описан в разделе «Навигатор по пособию».

Желаем вам успехов!

Электронная версия гйда: <http://webattest/>

Информационные разделы

▶ Сотруднику