

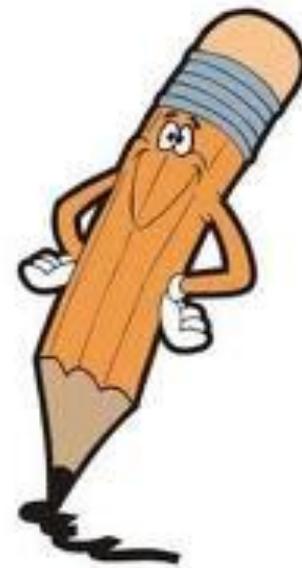
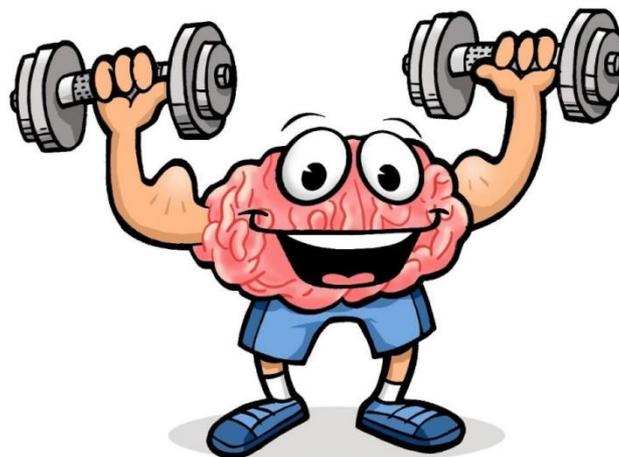


Система работы с ИНДИВИДУАЛЬНЫМ ПЛАНом РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКА

«Человек не может по-настоящему
усовершенствоваться, если не помогает
усовершенствоваться другим».

Чарльз Диккенс

Правила работы на тренинге



Задачи тренинга

- ❑ Определить свою роль в процессе развития сотрудников.
- ❑ Изучить планомерную систему работы с ИПР своих непосредственных подчиненных.
- ❑ Отработать проведение групповых и индивидуальных встреч с подчиненными по формированию и контролю ИПР.

Содержание программы

I. Компетентностный подход к развитию сотрудников.

- Модели компетенций: личностная и профессиональная. В чем особенности развития каждой из них.
- Цикл работы с ИПР сотрудника. Действия руководителя на каждом этапе цикла.
- Как определить области развития для составления ИПР.

II. Формирование рабочего ИПР в противовес формальному.

- Три подхода к составлению ИПР: авторитарный, демократический, попустительский. Особенности влияния на результат развития.
- Структура ИПР.
- Формулирование цели развития.
- Как правильно подобрать развивающие мероприятия.
- Планирование мониторинга ИПР.

III. Организация внедрения ИПР как элемента корпоративной культуры.

- Проведение собрания по информированию сотрудников о предстоящей работе с ИПР.
- Индивидуальная встреча с сотрудником по формированию ИПР.
- Обратная связь на этапе мониторинга ИПР.

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ СОТРУДНИКОВ



Кейс: Действия руководителя

Представьте ситуацию

- Шесть риэлторов
- Работа со «вторичкой»
- Опыт работы примерно равный
- Каждый из риэлторов группы в 1-й кв. привлек средств 500.000 у.е.

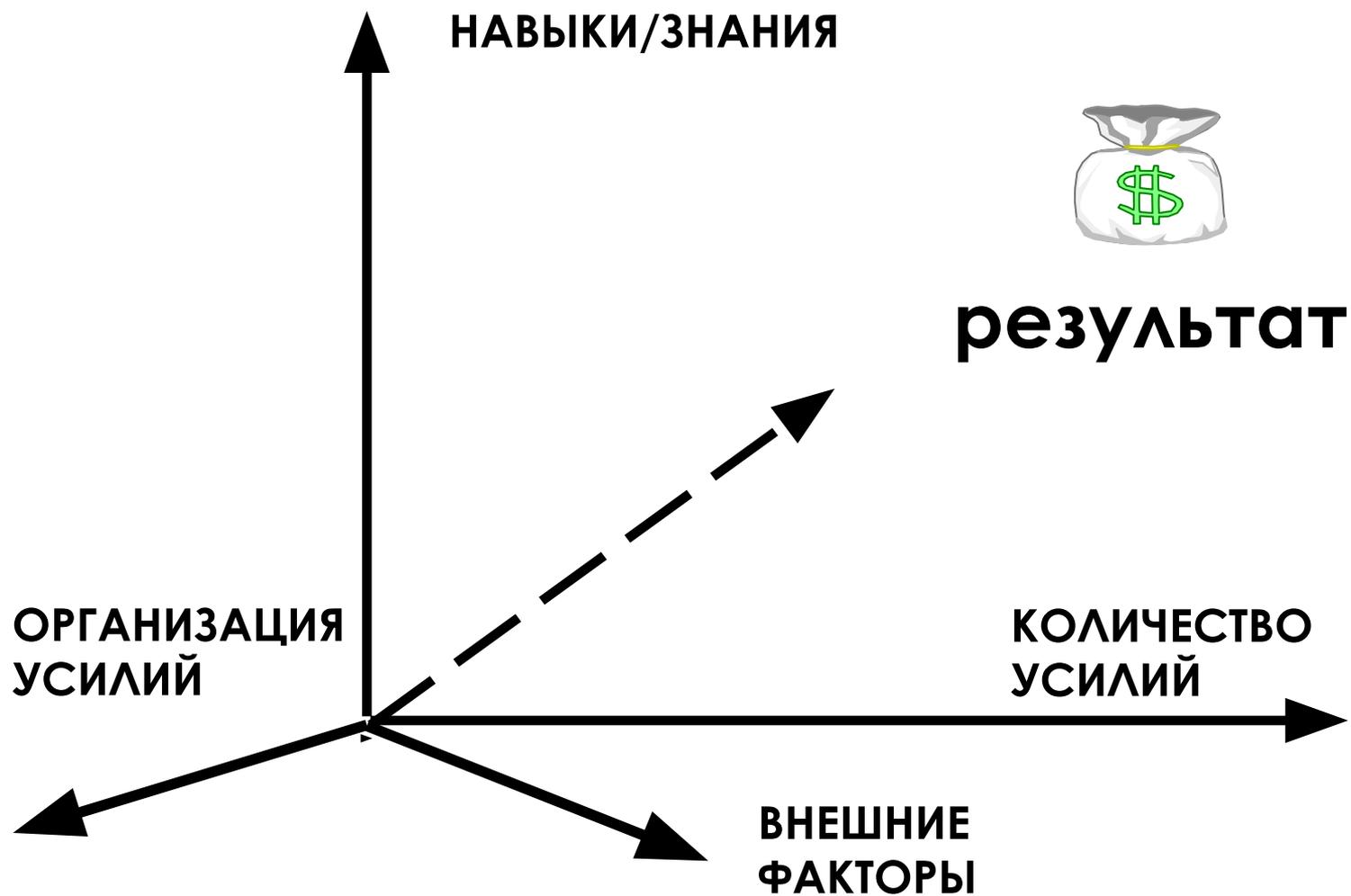
Кейс: Действия руководителя

Результаты 2-ого «сезона»

Риэлтор 1	- 3%
Риэлтор 2	+ 5%
Риэлтор 3	+ 8%
Риэлтор 4	- 6%
Риэлтор 5	+ 4%
Риэлтор 6	- 8%

ЧТО МОГЛО ПОВЛИЯТЬ НА РЕЗУЛЬТАТЫ СОТРУДНИКОВ?

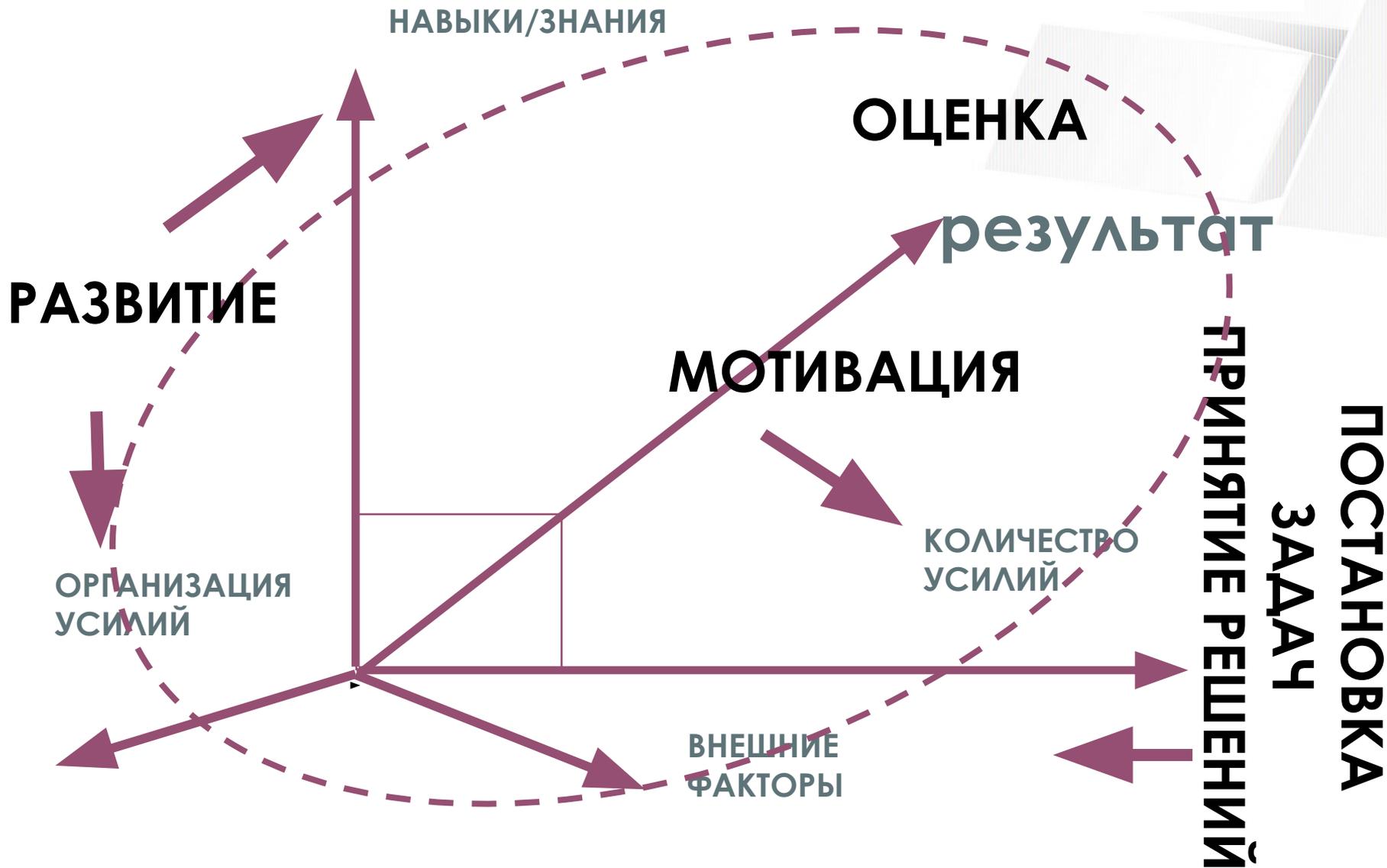
КАК ДОСТИГАЕТСЯ РЕЗУЛЬТАТ





**ЧТО ЦЕЛЕСООБРАЗНО
ПРЕДПРИНЯТЬ РУКОВОДИТЕЛЮ,
ЕСЛИ ОН ХОЧЕТ ИЗМЕНИТЬ
СИТУАЦИЮ?**

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ РАБОТУ



Аргументы и Факты

1. Две команды

**2. «ЗА» развитие
сотрудников при
помощи ИПР и «ПРОТИВ»**

Три вопроса

- 1. Зачем необходимо развитие сотрудников?**
- 2. Что именно можно и нужно развивать у сотрудников?**
- 3. Кто вовлечен в процесс развития сотрудников и какова ответственность каждой стороны?**

В процесс развития вовлечены



Что такое компетенция?

Компетенция



Это интегральная характеристика, включающая способности, профессиональные знания, навыки и качества, которые необходимы сотруднику для успешного выполнения своих функциональных обязанностей.

Оформление компетенции состоит из трех частей

Название

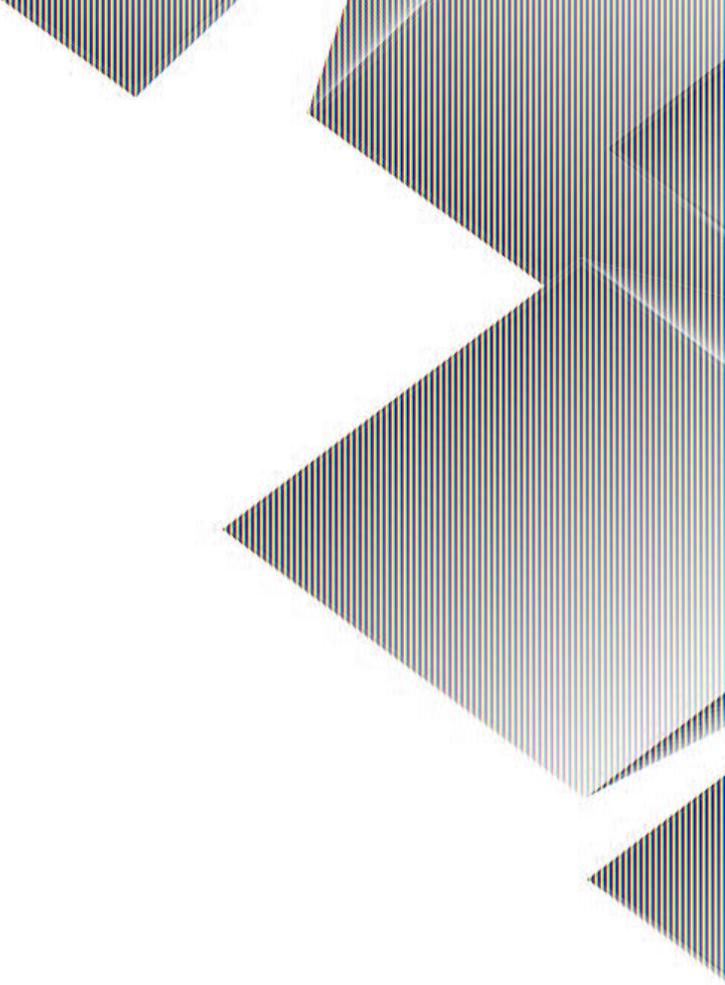


OpenDocument
Text

Определение

**Ключевые действия, на
разных уровнях
развития**

Цикл работы с ИПР сотрудника



Пять этапов работы с ИПР



Как определить области развития для составления ИПР

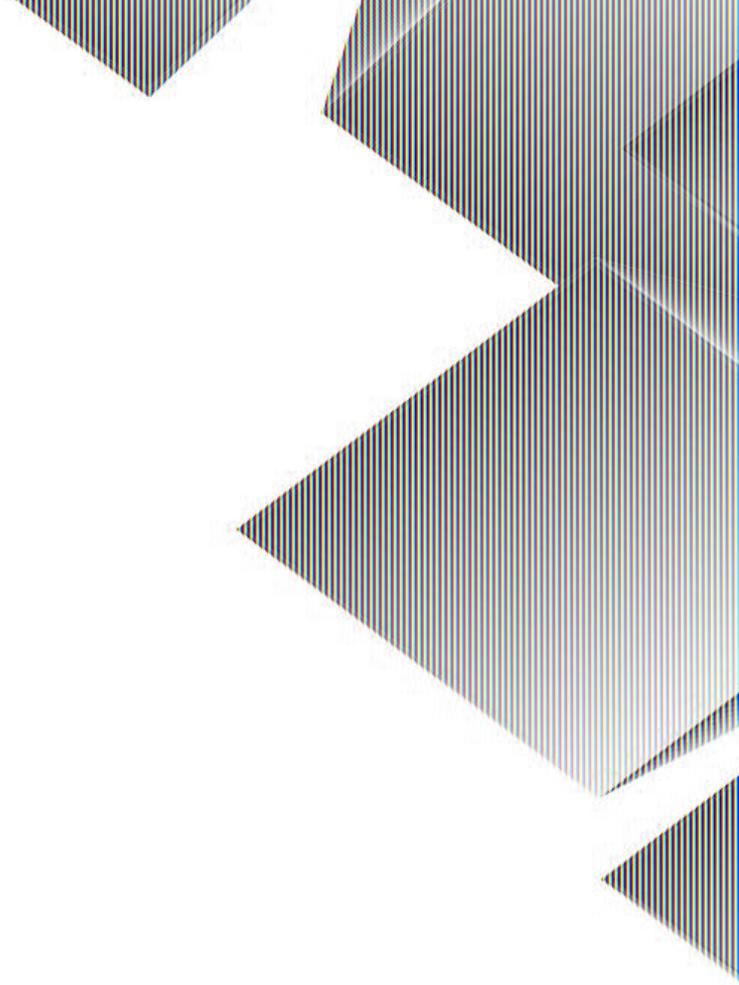


ЗАДАНИЕ:

Заполните таблицу источников информации для определения зон развития.

Источник	Информация	Проф. навык	Личностная компетенция

**Формирование
рабочего ИПР в
противовес
формальному**



Три стиля управления

АВТОРИТАРНЫЙ



ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ



Структура индивидуального плана развития

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ

Риэлтор _____

Наставник _____

Дата составления _____

Развиваемая компетенция	Цель развития	Развивающие действия	Необходимая поддержка	Метод контроля

Подпись риэлтора

Подпись наставника

Требование к формулированию целей развития

Формулируются как образ результата, который будет получен сотрудником за определенный период времени

Согласно критериям **SMART** цель развития должна быть:

Specific	Конкретна
Measurable	Измерима
Achievable	Достижима и амбициозна
Relevant	Согласована с более крупными целями
Time bound	Определена во времени

SMART-цели

- **Specific** – конкретные
«Похудеть», а не «Прекрасно выглядеть»
- **Measurable** – измеримые
«На 5 кг», а не «На сколько получится»
- **Achievable** – достижимые и амбициозные
«Похудеть на 20 кг», а не «Похудеть на 5 кг»
- **Relevant** – согласованные с другими задачами
«Это мне нужно для того, чтобы...», а не «Я это сделаю просто так»
- **Time-bound** – определены во времени
«К 1 июня» или «В течение 6 месяцев», а не «Как можно быстрее»

В чем разница между ...

1. **«Область развития»**
2. **«Цель развития»**
3. **«Бизнес – цель»**
4. **«Мероприятие по развитию»**

ПРИМЕРЫ ошибочных ЦЕЛЕЙ

- *Развить стратегическое мышление*
- *Оптимально распределить задачи между подчиненным, обеспечить координацию их работы*
- *Провести презентацию с использованием слайдов и компьютера*
- *Выполнение подразделением поставленных задач качественно и в срок*



УПРАЖНЕНИЕ «ЦЕЛЬ»

- Обратитесь к описанию личностных компетенций (проф. навыков) риэлтора на странице 4 и выберите одну компетенцию.
- Это будет «Область развития» для данного риэлтора.
- Исходя из описания сформулируйте возможную цель развития

Как правильно подобрать развивающие мероприятия

Развивающее мероприятие

Конкретное действие (или система действий), которое обеспечивает переход из одного состояния в другое, более совершенное в соответствии с целью развития.

- **Релевантность**
- **Реалистичность**
- **Зона ближайшего развития**
- **Количественный фактор**
- **Разноплановость**

Упражнение: «Развивающие действия»



ЗАДАЧА:

- Сформулируйте (выберите из списка) не менее 4-х развивающих мероприятий/ действий согласно цели из предыдущего упражнения.



Организация внедрения ИПР как элемента корпоративной культуры

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ

Д 1. Подготовительный

- о • Сформулируйте цель собрания
- с • Продумайте, на какие приоритетные задачи вам стоит обратить
- о внимание каждого из участников собрания, и развитие каких
- б корпоративных компетенций или профессиональных умений эти
- р проекты потребуют от ваших сотрудников

а
н
ия

во

вр 1. Вводная часть

- е • Обозначьте участникам важность индивидуального развития для
- м текущей ситуации в компании «ЭТАЖИ»

я 1. Основная часть

- с • Познакомьте участников с видом и структурой ИПР
- о • Расскажите о порядке заполнения ИПР
- б • Расскажите о технологии выбора области развития
- р • Расскажите про формулирование цели развития по SMART
- а • Расскажите о видах развивающих действий, приведите примеры
- н • Познакомьте участников с дальнейшим регламентом работы с ИПР

ия 1. Заключительная часть

Обозначьте ответственность сотрудников

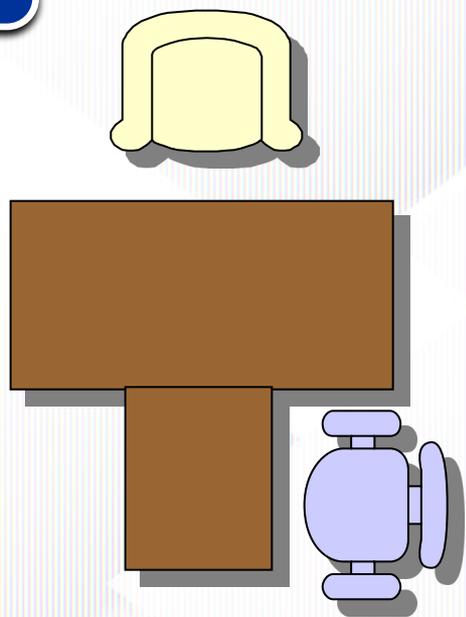
Упражнение: Общее собрание



ЗАДАЧА:

1. Составьте текст общего собрания согласно содержанию памятки.
2. Проведите собрание.
3. Поучите обратную связь по чек – листу.

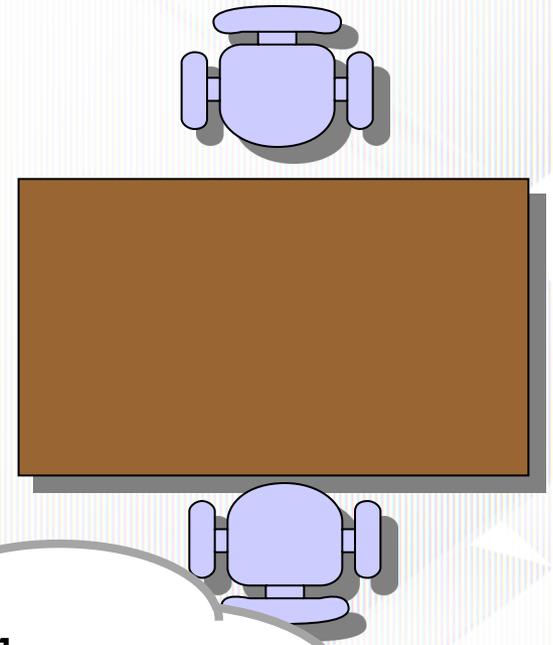
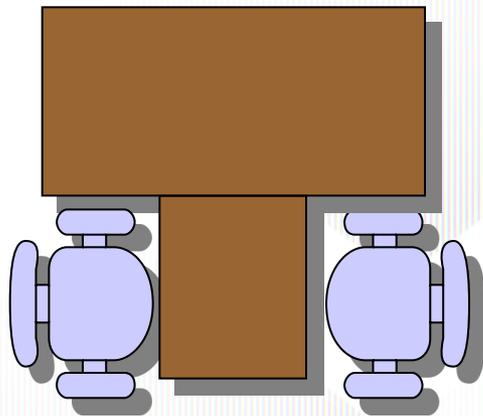
Варианты размещения за столом



Наименее предпочтительный вариант.

Руководитель остался за своим рабочим столом, а сотрудник сидит за приставным столиком. Нет условий для контакта и неформального разговора.

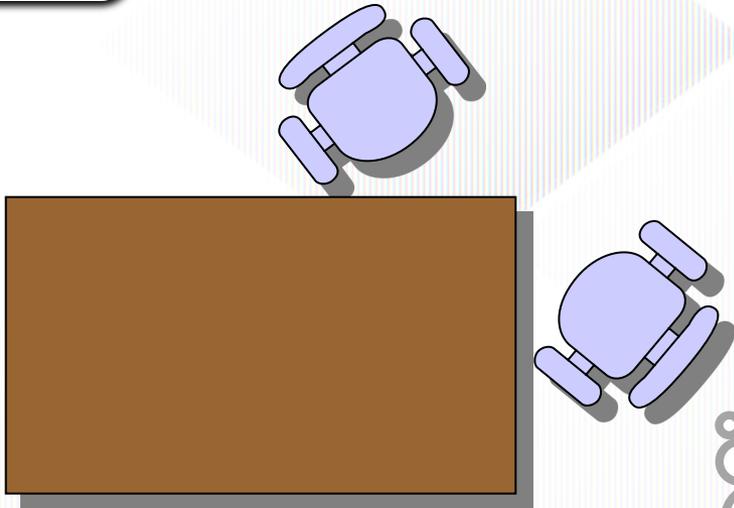
Варианты размещения за столом



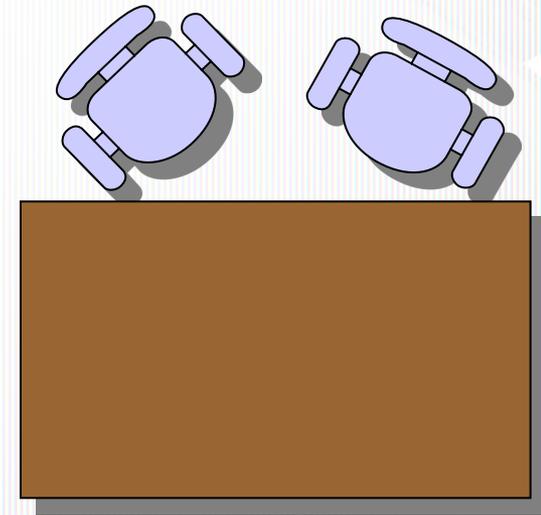
Вариант №2а лучше, чем вариант №1 - руководитель покинул свое кресло и тоже сел за приставной столик. Однако, обратите внимание, что оба варианта №2 иллюстрируют «конфронтационную» рассадку. Они также не способствуют откровенному неформальному разговору

Варианты размещения за столом

№3



№4



Варианты рассадки 3 и 4 – наиболее предпочтительны для проведения неформальной беседы руководителя с сотрудником, относительно планов развития последнего.

Примерные вопросы для индивидуальной встречи

1. Что в Вашей работе указывает на необходимость развития данной компетенции?
2. Как недостаток развития компетенции проявляется в работе?
3. По Вашему мнению, как отразится развитие данной компетенции в работе?
4. Какие мероприятия помогли бы развить эту компетенцию?
5. Какие действия Вы уже предпринимали для развития компетенции? Какие результаты?
6. На основании чего выбрали такую область развития?
7. В чём выигрываете/проигрываете, если не начнете/начнете развивать компетенцию?
8. Какого результат хотите получить на выходе?



Упражнение: «Индивидуальная встреча руководителя с подчиненным»

ИНСТРУКЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЮ

Сейчас вам предстоит смоделировать свою встречу с непосредственным подчиненным.

К вам придет ваш «подопечный» с черновиком своего ИПР. Ваша задача:

1) Увидеть ошибки в ИПР

2) Так построить разговор, чтобы ваш «подопечный» понял, что именно неправильно в его ИПР, и начал бы исправлять формулировки

Важно, чтобы встреча прошла позитивно. Чтобы ваш «подчиненный» захотел дальше работать над своим развитием, увидел в вас НАСТАВНИКА.

На встречу у вас будет 10 минут.

Пусть, это будет только фрагмент встречи. Не стремитесь за 10 минут провести полноценное обсуждение ИПР!

Остальные будут давать ОС руководителю о том, что у него получилось на этой встрече, а что нет.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ НА ЭТАПЕ МОНИТОРИНГА ИПР



Конструктивная обратная связь

Обратная связь - это оценка действий сотрудника в прошлом, которую вы сообщаете ему в настоящем, рассчитывая, что вследствие этого он изменит свои неконструктивные (и сохранит конструктивные) действия в будущем.

Общий ход беседы:

1. Проговорить, что было запланировано на отчетный период
2. Спросить о достигнутых результатах
3. В случае невыполнения намеченного, уточнить причины и, что именно собирается предпринять сотрудник для исправления ситуации
4. Обсудить дальнейшие шаги по реализации ИПР
5. Если нужно, внести коррективы в ИПР

В ходе обратной связи

ОБСУЖДАЙТЕ	НЕ ОБСУЖДАЙТЕ
<p>Конкретные действия и их результаты для достижения цели развития</p> <p>- Вы прочитали эту книгу? - Как вам это поможет в достижении цели развития?</p>	<p>Личность сотрудника</p> <p>- Вы вообще очень неорганизованный человек</p>
<p>Свои реальные наблюдения</p> <p>- Я слышал, как вы резко разговаривали с подчиненным</p>	<p>Свои гипотезы и интерпретации</p> <p>- Мне кажется, вас вообще не очень волнует процесс собственного развития...</p>
<p>Недавние события</p> <p>- На прошлой неделе вы выступали на собрании, и вот, что я заметил...</p>	<p>События, случившиеся давно</p> <p>- А вот еще в прошлом году, я помню...</p>
<p>Свое отношение к происходящему</p> <p>- Я был очень расстроен, когда узнал...</p>	<p>Избегайте открытого выражения негативных эмоций</p> <p>Разговор на повышенных тонах</p>
<p>Последствия неконструктивных действий</p> <p>- Это может привести к срыву сроков приоритетного проекта</p>	<p>Общие фразы</p> <p>- Нельзя так относиться к делу</p>