



MENTAL SKILLS

Андрей Иванов

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ

на 2014 год

Создано консультантами проекта **Mental Skills**

2013 год

info@mental-skills.ru
www.mental-skills.ru

125550, Москва, Дмитровское
шоссе, д. 45 к.1

+7 (926) 522-84-08



MENTAL SKILLS

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 Андрея Иванова на 2014 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 2014 года</u>	24
<u>Календарный план индивидуального развития. Апрель – Июнь 2014 года</u>	25
<u>Календарный план индивидуального развития. Июль – Сентябрь 2014 года</u>	26
<u>Календарный план индивидуального развития. Октябрь – Декабрь 2014 года</u>	27
<u>Приложения</u>	28



Индивидуальный План Развития (ИПР) — это ...

- ✓ документ, содержащий цель развития, перечень развивающих действий, необходимых для достижения поставленной цели, и сроки выполнения этих действий;
- ✓ ...

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 в каком-либо направлении. 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.



MENTAL SKILLS

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, 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



MENTAL SKILLS

Как реализовать ИПР?

Реализация плана развития — это самая значительная часть работы по развитию. Правила реализации плана развития мало отличаются от правил реализации любого другого рабочего плана...

...

Правила, которые помогают выполнить ИПР, несмотря на возникающие препятствия.

- ✓ Принять ответственность за собственное развитие.
- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...

Как реализовать план?

...

Как помочь себе следовать плану?

...



MENTAL SKILLS

Мотивация может быть внутренняя и внешняя

Внутренняя мотивация — это нахождение для себя ...

...

Внешняя мотивация — это такой способ организации деятельности, когда ...

Примеры.

...

Рекомендации по освоению новых навыков

- Выстраивайте процесс освоения новых навыков так, чтобы у Вас была возможность отработать каждый из них. ...
- ...
- ...



MENTAL SKILLS

Как оценить результаты развития?

Когда период, выделенный на освоение навыка (отдельного его элемента, способа поведения), подходит к концу, необходимо оценить и проанализировать результаты...

...

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.
 - ...
 - ...
3. ...
 - ...
 - ...
4. ...
5. ...

Выход на новый цикл развития

Ревизия долгосрочных и краткосрочных целей и оценки себя, постановка новых конкретных целей развития.

...



MENTAL SKILLS

Цели развития Андрея Иванова на 2014 год

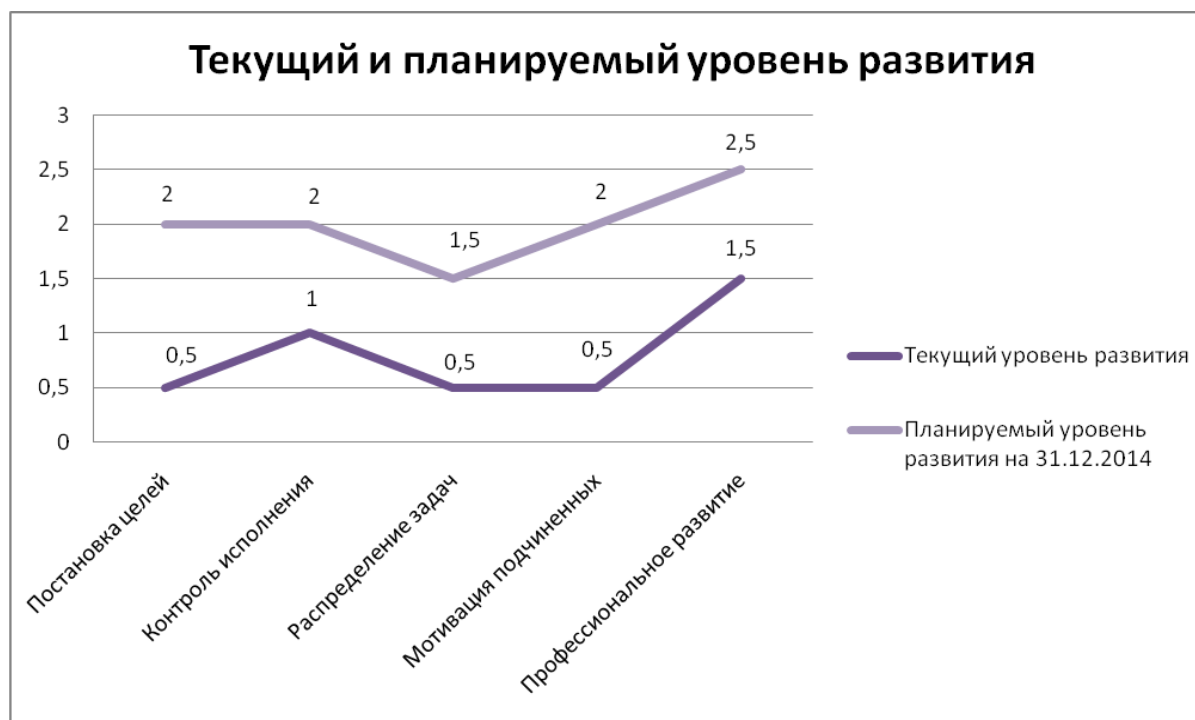
1	<u>Постановка целей</u>	Научиться ставить задачи сотрудникам в соответствии с критериями SMART, четко проверяя понимание поставленной задачи.
2	<u>Контроль исполнения</u>	...
3	<u>Распределение задач</u>	...
4	<u>Мотивация подчиненных</u>	...
5	<u>Профессиональное развитие</u>	...



Планирование уровня развития

Компетенция — это качество человека, описанное в терминах наблюдаемого поведения, необходимое для эффективного выполнения определенной деятельности. Компетенция является интегральной характеристикой, которая может включать в себя:

- знания (владение информацией);
- навыки (умение успешно совершать определенные действия);
- мотивы (стремление к чему-то) и установки (отношение, позиция по отношению к чему-то, вера во что-то);
- личностные черты (индивидуальные психологические особенности, определяющие способы поведения в различных ситуациях).





Шкала компетенции	Поведенческие индикаторы шкалы	Соотношение должности и уровня развития компетенций
4 Уровень экспертизы	<p><u>В дополнение к уровню опыта:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Данный уровень включает все характеристики уровня 3.• Сотрудник добивается полного успеха, используя компетенцию при решении особо сложных и нестандартных задач.	<ul style="list-style-type: none">• Президент холдинга или группы компаний.• Генеральный директор (крупной компании).• Главный инженер (крупное предприятие).• Бизнес партнер в крупной компании.• Вице президент.• Советник президента компании/генерального директора.
3 Уровень опыта	<ul style="list-style-type: none">• Сотрудник понимает важность и необходимость компетенции.• Сотрудник добивается полного успеха, используя компетенцию для решения сложных рабочих задач.	<ul style="list-style-type: none">• Генеральный директор (средней и небольшой компании).• Главный инженер (небольшое предприятие).• Бизнес партнер по функциональному направлению.• Ведущий консультант.• Руководитель большого подразделения.• Руководитель департамента/дивизиона.
2 Уровень развития	<ul style="list-style-type: none">• Сотрудник понимает важность и необходимость компетенции.• Сотрудник добивается полного успеха, используя компетенцию для решения простых задач.• Сотрудник делает попытки использовать компетенцию для решения рабочих задач, при этом частично добивается успеха.	<ul style="list-style-type: none">• Генеральный директор небольшого бизнеса.• Руководитель отдела или подразделения.• Инженер.• Мастер цеха.• Руководитель проекта.• Старший консультант или консультант.• Ведущий специалист.
1 Уровень ограниченного развития	<ul style="list-style-type: none">• Сотрудник понимает важность и необходимость компетенции.• Сотрудник делает попытки проявить компетенцию в простых ситуациях, при этом частично добивается успеха.	<ul style="list-style-type: none">• Мастер участка.• Руководитель небольших проектов.• Младший консультант.• Главный специалист/старший специалист/специалист.• Младший консультант.
0 Уровень общего понимания	<ul style="list-style-type: none">• Сотрудник не может проявить компетенцию.• Сотрудник обладает лишь общими знаниями о компетенции, он не может ее успешно проявить.• Сотрудник может, совершает действия, противоречащие компетенции.	<ul style="list-style-type: none">• Младший специалист.• Стажер.• Рабочий.



MENTAL SKILLS

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 5 раз то, как мои сотрудники ставят полученную от меня задачу своим подчиненным;
- ✓ по мнению 2-х 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.



MENTAL SKILLS

Развитие на рабочем месте	<ol style="list-style-type: none">1. Каждый раз при постановке подчиненным нестандартных, объемных или долгосрочных задач четко формулировать для каждого исполнителя конечную цель, сроки и этапы выполнения задания. ...<ol style="list-style-type: none">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:<ol style="list-style-type: none">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 одного раза в неделю, формулировать для подчиненных одну 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.<p>Например, структура письма может быть следующей:</p><ul style="list-style-type: none">- 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:<ol style="list-style-type: none">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.
Специальные проекты	<ol style="list-style-type: none">4. Выбрать 1 вариант<ul style="list-style-type: none">• Провести мозговой штурм с коллегами по теме «Управление исполнением». В ходе МШ составить перечень трудностей, с которыми сталкиваются менеджеры при постановке задач, определить способы их преодоления. Применить на практике полученные знания.• Рассказать подчиненным (указать, кому именно) о критериях SMART и проконтролировать написание ими ИПР по данным критериям.



MENTAL SKILLS

Опыт других	<p>5. 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>6. 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>
Поиск обратной связи	<p>7. 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">• Насколько поставленные мною задачи соответствуют критериям SMART?• Насколько четко я проверяю понимание поставленной задачи?
Самообучение	<p>8. Регулярно, не менее 1 раза в неделю анализировать свои действия по следующим критериям:</p> <ul style="list-style-type: none">• Насколько поставленные мною задачи соответствуют критериям SMART?• Насколько четко я проверяю понимание поставленной задачи?• Понять, что мешает, а что помогает этому, как избежать повторения допущенных ошибок в будущем?
Изучение теории	<p>9. 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">• Приложение 1. Схема SMART. <p>10. Прочитать дополнительно:</p> <ul style="list-style-type: none">• «Цельная жизнь. Ключевые навыки для достижения ваших целей», Джек Кэнфилд, Лес Хьюитт, Марк Виктор Хансен. Электронная книга: http://www.litres.ru/dzhek-kenfild/les-huitt/mark-viktor-hansen/celnaya-zhizn-kluchevye-navyki-dlya-dostizheniya-vashih-celey/• «Деловой разговор с сотрудниками как инструмент управления», Вольфганг Ментцель. Бумажная книга: http://www.ozon.ru/context/detail/id/2416428/?partner=ivan_kanardov&from=bar• «Эффективный руководитель», Питер Друкер. Электронная книга: http://www.litres.ru/raznoe/effektivnyy-upravlyauschiy/• «Искусство быть хорошим руководителем. Руководство для тех, кто управляет людьми», Роберт Саттон. Бумажная книга: http://www.litres.ru/robert-satton/iskusstvo-byt-horoshim-rukovoditelem/
Тренинги и семинары	<p>11. Пройти онлайн-тренинг «Постановка целей по схеме SMART»</p>



Календарный план индивидуального развития. Январь – Март 2014 года.

	01.01.14 - 05.01.14	06.01.14 - 12.01.14	13.01.14 - 19.01.14	20.01.14 - 26.01.14	27.01.14 - 31.01.14
Январь		1 – Тренировка постановки целей по SMART на рабочем месте устно.			
	Развитие на рабочем месте	9 – Изучение Приложения № 1. Схема SMART.	11 – Прохождение онлайн тренинга «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.
	Специальные проекты			8 – Анализ своих действий по постановке целей	8 – Анализ своих действий по постановке целей
	Обучение на опыте других		8 – Анализ своих действий по постановке целей	10 – Прочитать «Цельная жизнь. Ключевые навыки для достижения ваших целей», Джек Кэнфилд, Лес Хьюитт, Марк Виктор Хансен	
	Поиск обратной связи				
	Самообучение				
Изучение теории					
Тренинги и семинары					
Февраль	01.02.14 - 09.02.14		10.02.14 - 16.02.14	17.02.14 - 23.02.14	24.02.14 - 28.02.14
	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.	10 – Прочитать «Деловой разговор с сотрудниками как инструмент управления», Вольфганг Ментцель	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.
	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
Март	01.03.14 - 09.03.14		10.03.14 - 16.03.14	17.03.14 - 23.03.14	24.03.14 - 31.03.14
	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
10 – Прочитать «Эффективный руководитель», Питер Друкер		10 – Прочитать «Искусство быть хорошим руководителем. Руководство для тех, кто управляет людьми» - Роберт Саттон			



MENTAL SKILLS

Приложения