

Индивидуальный план развития

Кириенко Ольга
территориальный тренер по продажам

Дефицит индивидуального развития
– одна из наиболее частых причин
того, что люди уходят из компаний...

Бизнес-цикл «Люди»





6 компетенций

Мечта

Мыслит масштабно и ставит перед собой сложные задачи

Люди

Развивает лучших людей и лучшие команды

Умеет влиять и убеждать

Культура

Дисциплинирован в выполнении задач

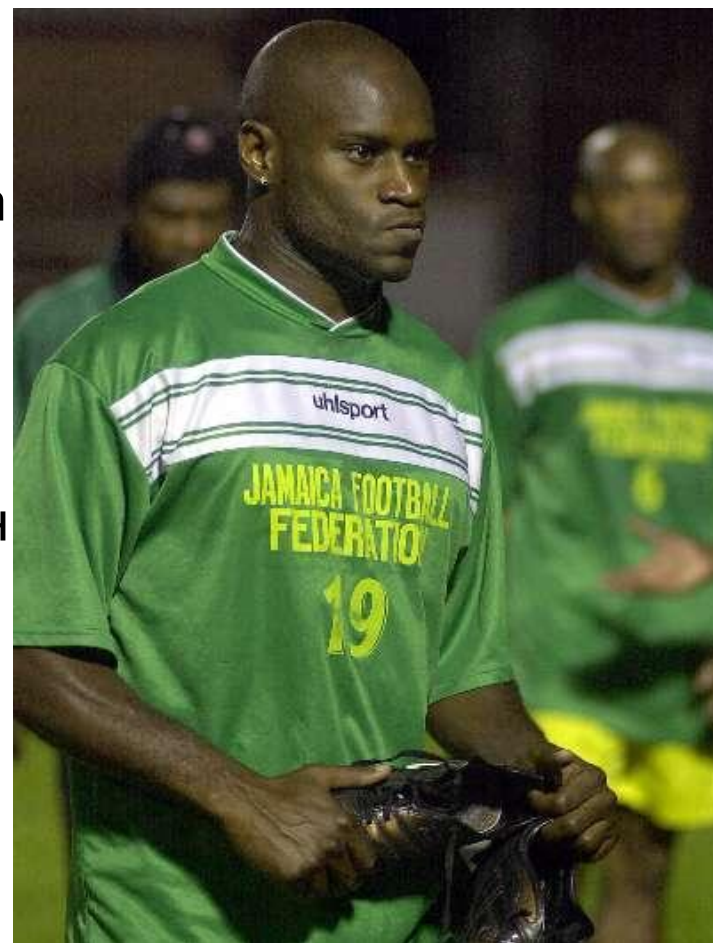
Думает и действует, как собственник

Демонстрирует лидерство на собственном примере

Футбольный матч
«Аргентина-Ямайка»
— состоявшийся 21 июня 1998 года
на Чемпионате мира в Париже,
на стадионе «Парк-де-Пренс»
между нац. сборными
Аргентины и Ямайки,
и закончившийся победой Аргентин
со счётом 5 : 0.

Именно это поражение
лишило сборную Ямайки
путёвку в плей-офф

Почему сборная
Ямайки проиграла ?



Факторы, влияющие на эффективность работы

B (Behaviour) поведение

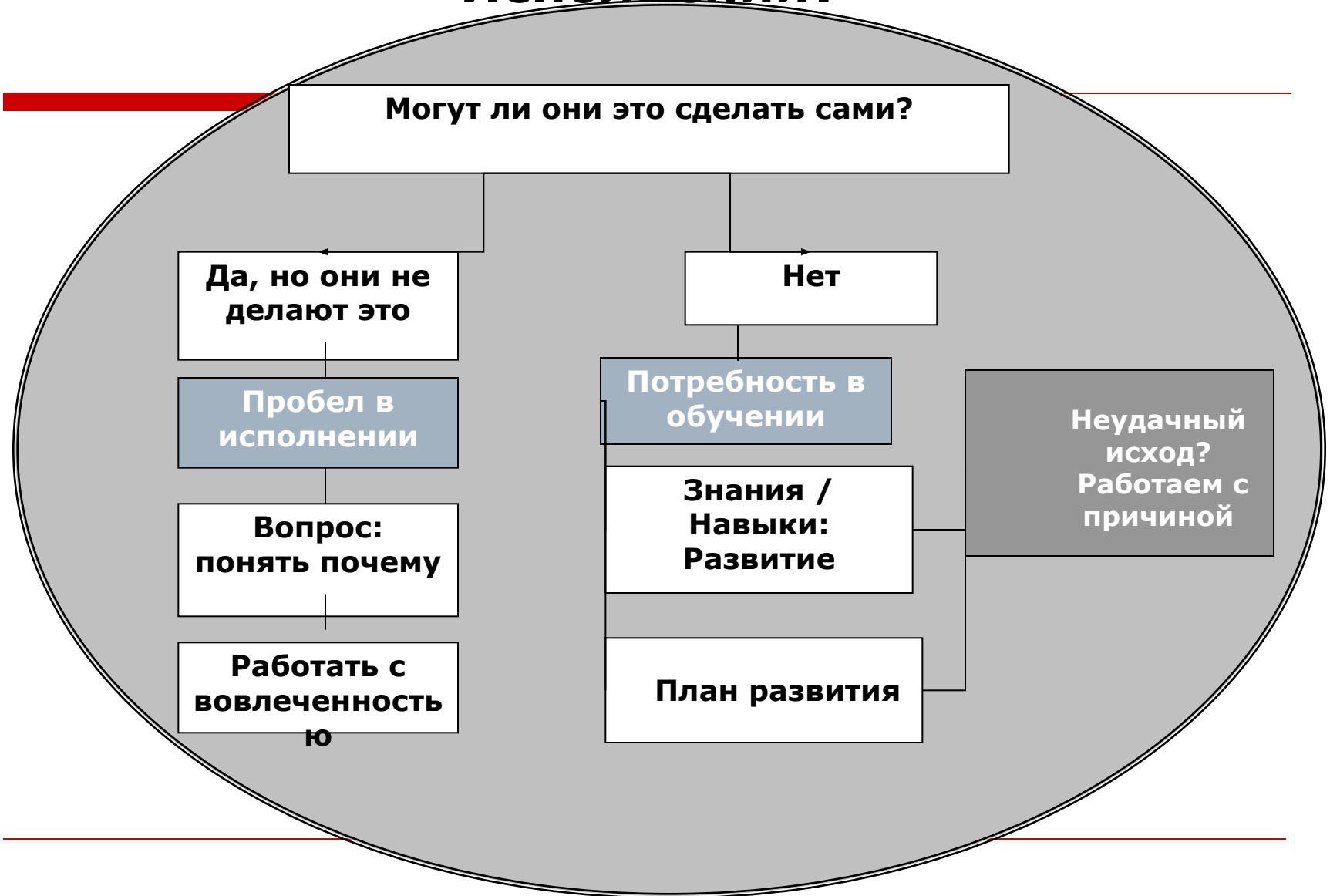
E (Environment) окружающая обстановка, условия, оборудование

C (Clarity) ясность цели, понимание задач

K (Knowledge) знания

~~**S (Skills)** навыки~~

Необходимость Обучения или Пробел в Исполнении?



Модель квадрантов эффективности



Этапы составления плана развития

1. Определяемся с целью: «куда «растим сотрудника»?»
2. Расставляем приоритеты и «фокусы»:
 - выделяем навыки, которые необходимо развивать, и соотносим их с принятыми в компании компетенциями
 - обращаем внимание на компетенции с более низкими оценками: снова выделяем навыки, направленные на развитие «отстающих» компетенций
3. Конкретизируем цели и описываем результат
4. Определяем подходящую тактику развития
5. Составляем план действий
6. Применяем методологию PDCA

Этапы составления плана развития

- 1. Определяемся с целью: «куда растим сотрудника»?**
 - оставляем в текущей должности
 - «проверяем» потенциал
 - готовим к «вертикальному» перемещению
 - развиваем для перехода в смежную функцию
 - формируем план восстановления в должности
-

Этапы составления плана развития

2. **Расставляем приоритеты и «фокусы»:**

- выделяем навыки, которые необходимо развивать, и соотносим их с принятыми в компании компетенциями
 - обращаем внимание на компетенции с более низкими оценками: снова выделяем навыки, направленные на развитие «отстающих» компетенций
-

Этапы составления плана развития

3. Конкретизируем цели и описываем результат

Связь с компетенцией	Мыслит масштабно и ставит перед собой сложные задачи
Индикаторы компетенции	<ul style="list-style-type: none">>Стремится к преодолению трудностей и готов к получению новых знаний>Ищет способы улучшения результатов> Четко распознает и ясно формулирует будущие возможности> Подходит к решению проблем профессионально и с энтузиазмом
Описание области для развития	Владимир генерирует идеи в рамках своего дивизиона, но не транслирует их результат на региональный уровень.
Конечный результат	Развитие навыков управления проектами: в течение 2012 года Владимир руководит проектной работой на территории и ежеквартально делится полученным опытом и результатами на региональном уровне

Этапы составления плана развития

3. Конкретизируем цели и описываем результат

Связь с компетенцией	Развивает лучших людей и лучшие команды
Индикаторы компетенции	<ul style="list-style-type: none">>Активно ищет возможности для обмена знаниями и опытом>Направляет и оказывает поддержку (проводит коучинг) для достижения целей и развития навыков>Обеспечивает регулярную и своевременную обратную связь>Вовлечен в процесс подбора персонала, эффективно привлекает лучших людей как внутри компании, так и извне>Регулярно общается с людьми и проявляет участие
Описание области для развития	"на площадке продаж Владимира всего 11,2 % сотрудников уровня talant pool". Недостаточное внимание развитию сотрудников на всех уровнях М3, М2.
Конечный результат	Навыки развития потенциала сотрудников и развитие навыков коуча; как результат: наличие сотрудников talant pool не менее 20% от "продажи + маркетинг" на территории

Этапы составления плана развития

4. Определяем подходящую тактику развития

Технология TSD

«Tell» где можно получить информацию?
кто может дать новое видение?

«Show» где можно увидеть модель
правильного поведения?
кто может быть образцом для
подражания?

«Do» где можно попробовать самому?
какая ситуация благоприятна для
тренировки?

Технология TSD

«Tell» тренинги /семинары;
~~интернет /книги;~~
любое самообучение;

«Show» примеры поведения других
сотрудников;
любые демонстрации навыка;
синемалогия (анализ фильмов);

«Do» конкретные ситуации, в которых
можно
потренироваться и попробовать
самому;
практические задания и проекты в
работе.

Технология TSD

вот в этом слайде будут «защиты» видеоролики

Этапы составления плана развития

5. Составляем план действий

Соотношение разных типов действий в обучении



Этапы составления плана развития

5. Составляем план действий

Тип действия	Описание действия	Ожидаемый результат
Ресурсы (Тренинги, книги, интернет-ресурсы и т.п.)	Участие в тренинге "Управление проектами"	Понимание основ управления проектом и проектной командой
Обратная связь, коучинг	ОС от SD и DSM других площадок по эффективности проектов на ежеквартальных региональных совещаниях	Понимание "зон роста" проектов
Опыт на рабочем месте/сложные задачи	С 01.02.12. Запуск проектов на закрепленной территории продаж: "Тестирование планограмм ХО, перемещение жестебанки на 2-ю полку ", отв. АТММ , "Повышение эффективности WPM: постановка и контроль целей". Работа в текущем режиме над проектами: экспертиза и курирование действий лидеров проектов в ежемесячном CPR	Эффективная проектная работа под руководством Владимира
Опыт на рабочем месте/Сложные задачи	Презентация результатов работы проектной команды площадки на ежеквартальных региональных совещаниях	Формирование позитивного имиджа территории

Этапы составления плана развития

5. Составляем план действий

Тип действия	Описание действия	Ожидаемый результат
Ресурсы (Тренинги, книги, интернет-ресурсы и т.п.)	Пройти тренинг по работе с оборудованием в учебном классе, в ТТ. Изучить литературу по ТО и правилам налива и хранения кегового пива. Изучить сегментацию ТТ.	Понимание ТО и правил налива и хранения кегового пива
Обратная связь, коучинг	Регулярно запрашивать у SV обратную связь по работе с оборудованием	Использование комментариев из обратной связи SV
Опыт на рабочем месте/сложные задачи	На регулярной основе проводить инструктаж и консультировать торговый персонал по работе с ДО.	Правильное и эффективное использование ДО в ТТ. Развитие навыков обучения у сотрудника
Опыт на рабочем месте/Сложные задачи	В торговой команде быть ответственным за учет оборотной тары. Провести для команды мини-тренинг по правильному учету тары	Правильный учет тары в команде

Этапы составления плана развития

6. Применяем методологию PDCA

Принцип PDCA

Act on it

Действуй
на этой
основе

A

Plan

Спланируй

P

Check

Проверь
результаты

C

Do

Сделай

D

Принцип PDCA

1. Технология составления плана развития входит в программу базового тренинга для руководителей всех уровней компании
 2. Мониторинг планов развития осуществляется на ежемесячной основе в рамках отчетности, принятой в компании.
 3. Все планы развития сотрудников консолидированы в специально организованной программе, доступной для функциональных и линейных руководителей
-

Мониторинг планов развития

ФИО сотрудника	Компетенция	Описание действия	Начало	Окончание	Ответственный	Статус	Комментарии
Иванов	Умеет влиять и убеждать	Прохождение тренинга "Успешные переговоры"	сен.11	сен.11	Петрова	выполнено	
		ОС по переговорам	сен.11	ноя.11	Иванов, Смирнов	не начато	
		Составить план переговоров с ООО "Добро и зло". Договориться о доле полки 20%, об установке 2-х ХО. Внедрить достигнутые результаты	сен.11	ноя.11	Иванов	в процессе	Переговоры проведены, достигнута договоренность о доле полки, нет договоренности об установке ХО
Сидоров	Развивает лучших людей и лучшие команды	Прохождение тренинга "Навыки публичных выступления" Прочитать книгу "Продающая презентация", Д.Лазарева	сен.11	сен.11	Петрова, Сидоров	выполнено	
		ОС по проведению планерок, мини-тренингов	сен.11	ноя.11	Сидоров, Смирнов	не начато	ОС была дана по результатам 2-х планерок
		Подготовка и проведения 4-х мини-тренингов по средам, проведение 3-х утренних планерок подряд	сен.11	ноя.11	Сидоров	в процессе	Утренние планерки проводятся 1 раз в неделю. Проведено 2 мини-тренинга

«Подсказки» для планов

Что развиваем?		Как обучаем?		
Навык	Компетенция	Ресурсы (Тренинги, книги, интернет ресурсы...)	Обратная связь, коучинг	Опыт на рабочем месте/сложные задачи
планирование рабочего времени	Дисциплинирован в выполнении задач	Изучить книгу Глеба Архангельского "Тайм драйв"	Запрашивать/получать обратную связь у SV по составлению и выполнению планов не реже 1 раза в неделю	Составлять и выполнять план на день, неделю месяц в течении 2 месяцев, используя ежедневник
		Пройти обучение от SV по принципам планирования и приоритизации (линейное планирование и матрица Эйзенхауэра)		
анализ и планирование продаж	Мыслит масштабно и ставит перед собой сложные задачи	Пройти обучение от операторов/координаторов ИС/ASSDS по использованию Отчета М1 при планировании	Запрашивать/получать обратную связь от SV по планированию по отчету М1 и выполнению поставленных целей не реже 1 раза в неделю	Ежедневно планировать активности и цели по торговым точкам используя Отчет М1 (и др. отчетности)
		Пройти мини-тренинг от SV по принципам планирования		Не реже 1 раза в неделю планировать цели по торговым точкам совместно с SV

«Подсказки» для планов развития

Навык	Компетенция	Ресурсы (Тренинги, книги, интернет ресурсы...)	Обратная связь, коучинг	Опыт на рабочем месте/сложные задачи
развитие коллег	Развивает лучших людей и лучшие команды	Изучить книгу Шейнова "Как управлять другими, как управлять собой"	Запрашивать обратную связь у SV/ ASM по качеству развития новичков и влиянию на остальных членов команды	Выступать в роли наставника минимум для 1 нового сотрудника: введение в должность (функциональное), введение в культуру компании, совместные полевые визиты и предоставление обратной связи новичку
		Изучить книгу Бланшара "Одноминутный менеджер"		Делиться коллегами инновациями и достижениями в полях во время планерок не реже 1 раза в неделю
		Пройти тренинг "Managing@AB InBev"		Участие в процессе адаптации новых сотрудников

«Подсказки» для планов развития

Навык	Компетенция	Ресурсы (Тренинги, книги, интернет ресурсы...)	Обратная связь, коучинг	Опыт на рабочем месте/сложные задачи
анализ и планирование продаж	Мыслит масштабно и ставит перед собой сложные задачи	Пройти обучение от операторов/координаторов ИС/ASSDS по использованию Отчета М1 при планировании	Запрашивать/получать обратную связь от SV по планированию по отчету М1 и выполнению поставленных целей не реже 1 раза в неделю	Ежедневно планировать активности и цели по торговым точкам используя Отчет М1 (и др. отчетности)
		Пройти мини-тренинг от SV по принципам планирования		Не реже 1 раза в неделю планировать цели по торговым точкам совместно с SV

Формула результата действия

результат = настрой x (сила инструмента + способ работы + энергия) + внешние факторы