

# 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

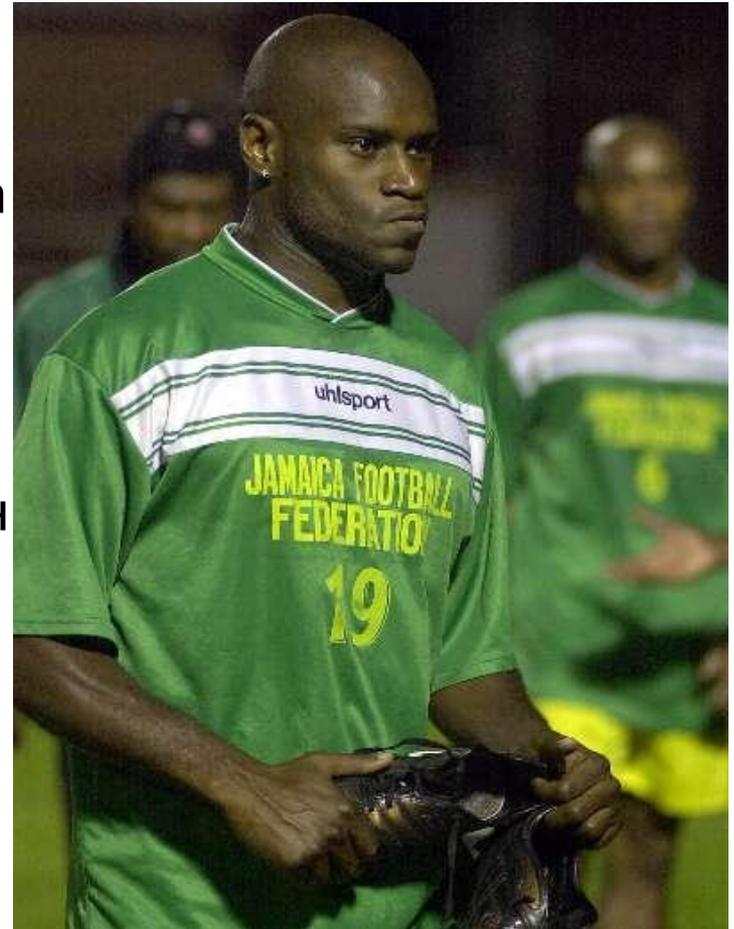
Демонстрирует лидерство на собственном примере

---

---

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

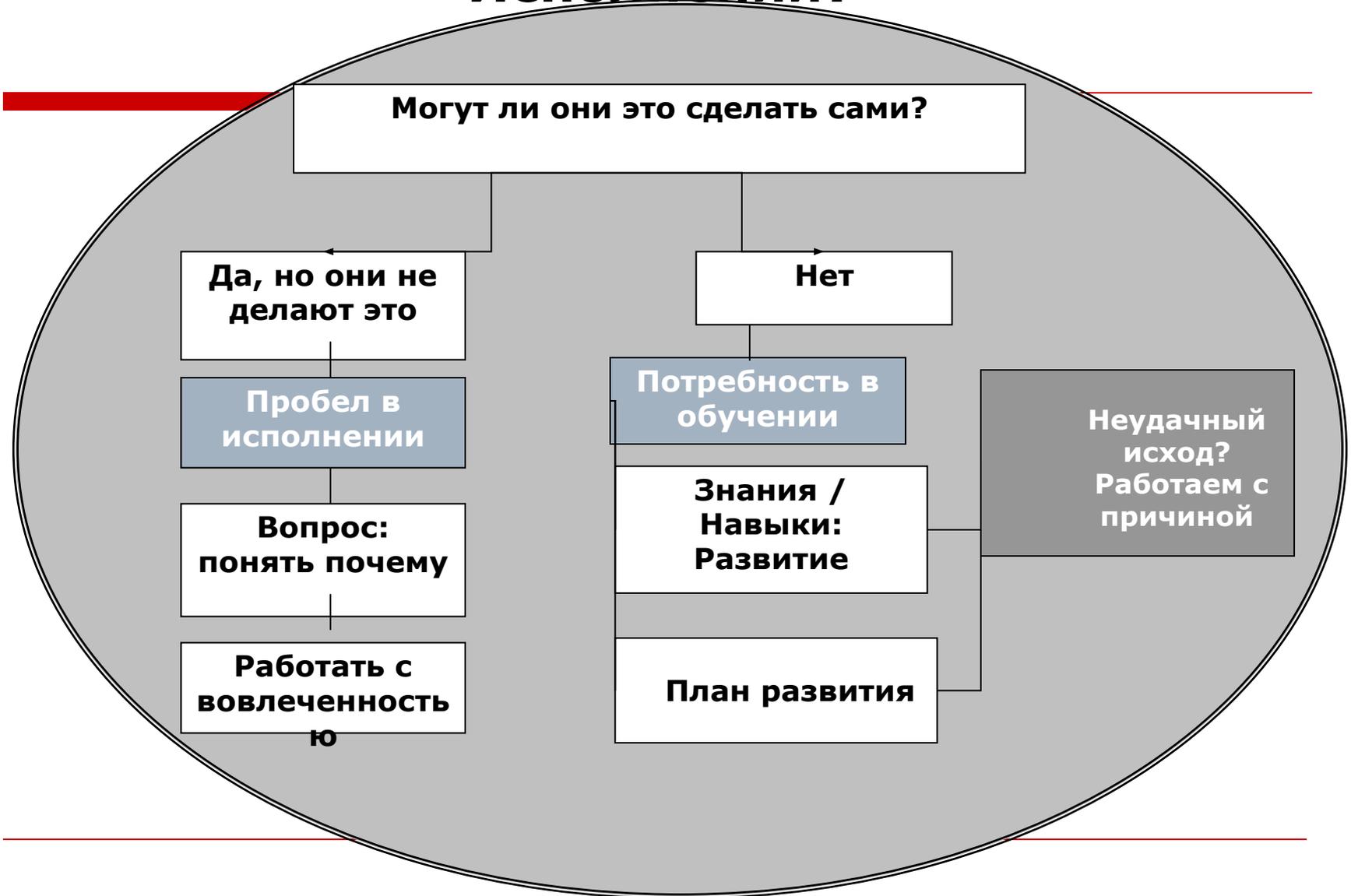
**C (Clarity)** ясность цели, понимание задач

**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

<b>Связь с компетенцией</b>	Мыслит масштабно и ставит перед собой сложные задачи
<b>Индикаторы компетенции</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt;Стремится к преодолению трудностей и готов к получению новых знаний</li><li>&gt;Ищет способы улучшения результатов</li><li>&gt; Четко распознает и ясно формулирует будущие возможности</li><li>&gt; Подходит к решению проблем профессионально и с энтузиазмом</li></ul>
<b>Описание области для развития</b>	Владимир генерирует идеи в рамках своего дивизиона, но не транслирует их результат на региональный уровень.
<b>Конечный результат</b>	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"><li>&gt; Активно ищет возможности для обмена знаниями и опытом</li><li>&gt; Направляет и оказывает поддержку (проводит коучинг) для достижения целей и развития навыков</li><li>&gt; Обеспечивает регулярную и своевременную обратную связь</li><li>&gt; Вовлечен в процесс подбора персонала, эффективно привлекает лучших людей как внутри компании, так и извне</li><li>&gt; Регулярно общается с людьми и проявляет участие</li></ul>
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

---



# 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**