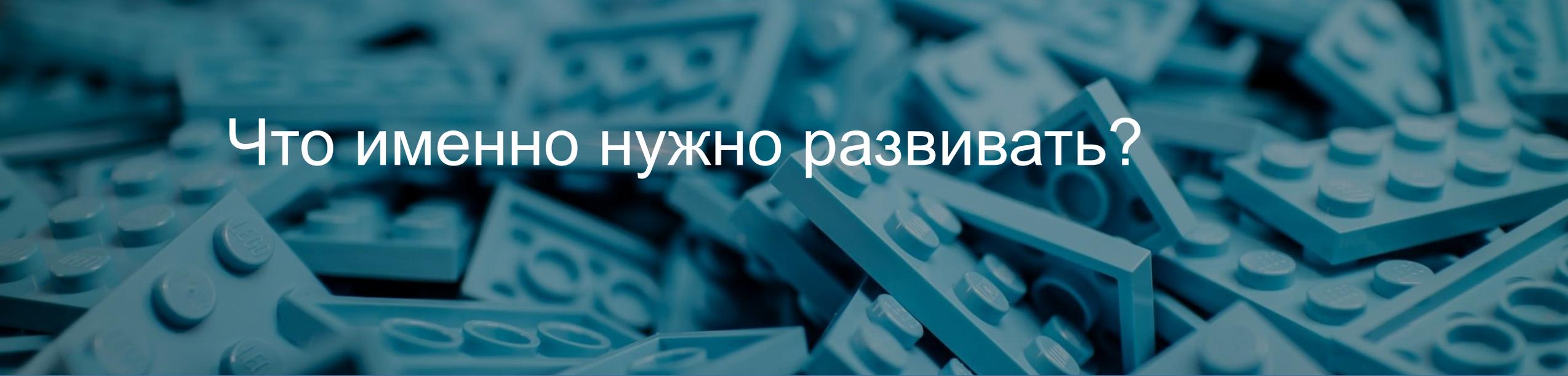


# ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ (ИПР)





# Что именно нужно развивать?

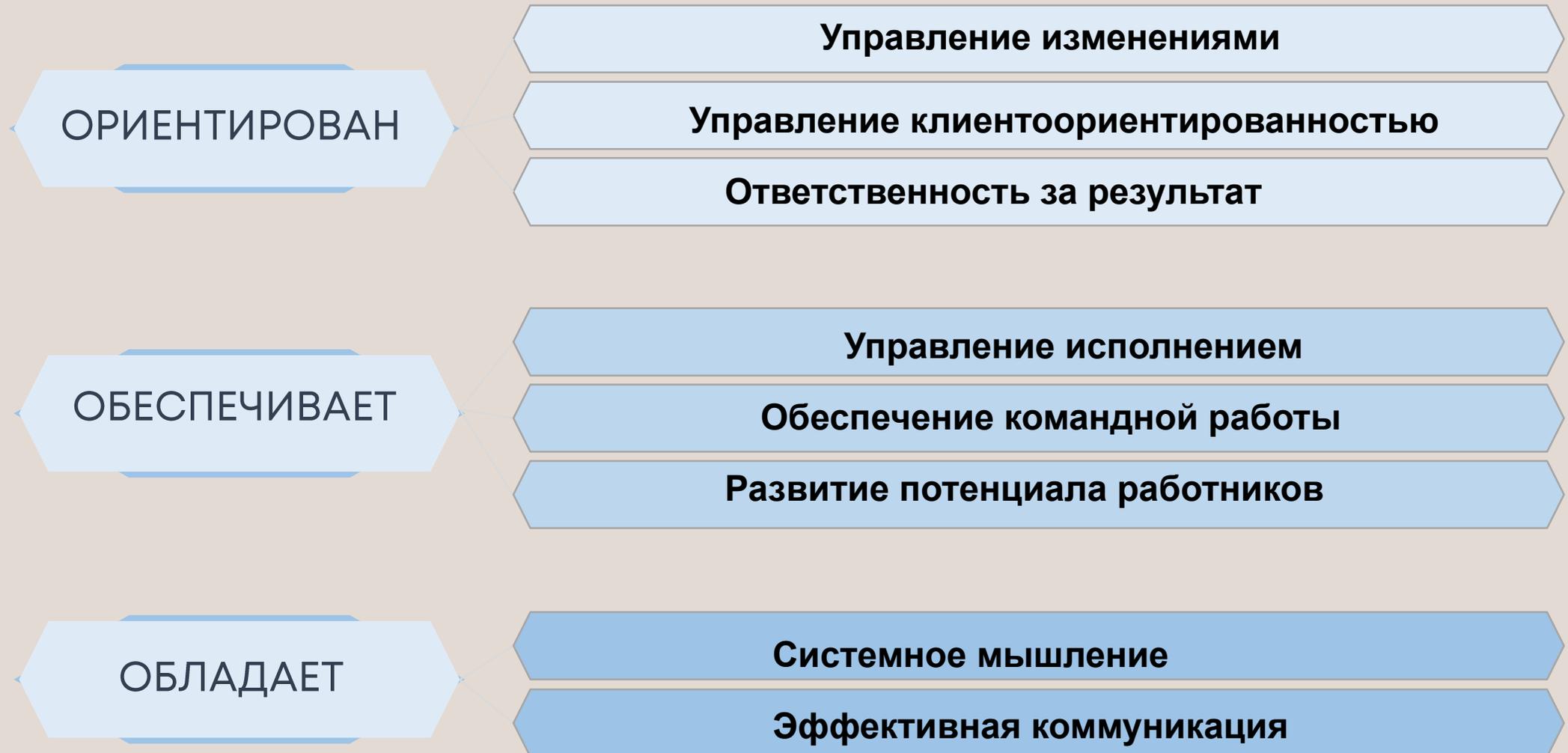
В ОАО «РЖД» принят **компетентностный подход**

**Компетенция** – это совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, реализуемая в рабочем поведении и позволяющая работнику успешно действовать при реализации поставленных задач

# Какие компетенции развивать?



# Модель корпоративных компетенций



# Распределение компетенций по уровням должностей

компетенции	рабочие	специалисты	операционный уровень	тактический уровень	стратегический уровень
<b>Инновативность</b>	личная инновативность		управление изменениями		
<b>Клиентоориентированность</b>	личная клиентоориентированность (внутренняя и внешняя)		управление клиентоориентированностью		
<b>Ответственность за результат</b>	ответственность за результат				
<b>Организация рабочего процесса</b>	самоорганизация		управление исполнением		управление эффективностью
<b>Командная работа и взаимовыручка</b>	командность		обеспечение командной работы		
<b>Развитие и забота о сотрудниках</b>	раскрытие собственного потенциала		развитие потенциала сотрудников		
<b>Комплексное мышление</b>	аналитическое мышление		системное мышление		стратегическое мышление
<b>Эффективная коммуникация</b>	эффективная коммуникация				

# Поведенческий индикатор

## Управление изменениями

- 1.1 Поощряет и развивает инновационную активность подчиненных и коллег – выявление ими зон роста в работе подразделений и выдвижение оптимизационных и новаторских предложений
- 1.2 Оценивает новые идеи с точки зрения их эффекта и реализуемости. Направляет инновационную активность подчиненных на наиболее актуальные вопросы деятельности подразделения/компании
- 1.3 Организует и координирует процесс внедрения изменений, реализуемых в компании, вовлекает в него работников

## Управление клиентоориентированностью

- 2.1 Организует регулярную работу по изучению и удовлетворению потребностей клиентов, при принятии решений оценивает их эффект на клиента
- 2.2 Консолидирует и изучает обратную связь от клиентов, выявляет точки роста в работе с клиентами, и корректирует в соответствии с этим работу подразделения;
- 2.3 В своей зоне ответственности на постоянной основе обеспечивает повышение уровня оказываемых услуг и развития сервиса
- 2.4 На регулярной основе оценивает влияние действий подчиненных на клиентов и повышает уровень клиентоориентированности работников подразделения через планомерную работу в этом направлении

# Шкала развития корпоративных компетенций

Бал л	Название уровня	Описание уровня
3	Уровень мастерства	<p>В дополнение к уровню 2:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Применяет компетенцию в полном объеме для решения особо сложных и масштабных задач в нестандартных условиях</li><li>- Своим примером заражает и задает эталон применения компетенции</li></ul>
2	Уровень опыта	<p>В дополнение к уровню 1:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Применяет компетенцию в полном объеме, в том числе, для решения новых рабочих задач и в ходе работы в новых, сложных условиях</li><li>- Элементы компетенции проявляются стабильно и систематически</li></ul>
1	Базовый уровень	<ul style="list-style-type: none"><li>- Применяет компетенцию в полном объеме для решения только стандартных привычных рабочих задач</li><li>- Применяет часть элементов компетенции при решении новых задач или в ходе работы в нестандартных, сложных условиях</li><li>- Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю</li></ul>
0	Уровень несформированности компетенции	<ul style="list-style-type: none"><li>- Не применяет компетенцию или применяет единичные элементы ее работы</li><li>- Не видит смысла и своей роли в применении компетенции</li></ul>

# Как узнать уровень развития компетенций?



✓ Процедуры  
оценки



Ассесмент-  
центр

Инструменты SHL  
(опросники, тесты)

✓ Самооценка (личные  
потребности)

✓ Обратная связь от  
руководителя и  
окружающих  
(рекомендации)

# Самооценка компетенции «Ответственность за результат»



<u>ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ</u>	<u>СУТЬ</u>	<u>САМООЦЕНКА</u>
3.1 С готовностью берется за решение сложных задач	берется за сложные задачи	1,5
3.2 Действует настойчиво, активно и самостоятельно при достижении результата и преодолении препятствий	проявляет настойчивость, самостоятельность	1
3.3 Проявляет высокую работоспособность, не снижает результативность работы в условиях высокой нагрузки	сохраняет работоспособность при высоких нагрузках	2
3.4 Находит действенные способы достижения цели, меняет их в случае отсутствия требуемого эффекта	находит действенный способ достижения цели и гибко его корректирует	0,5
3.5 Доводит дело до конца, достигает результата высокого качества и повышает планку достижений	достигает результатов высокого качества	2
3.6 Своевременно принимает необходимые решения в зоне своей ответственности	принимает самостоятельные решения в зоне своей ответственности	1
3.7 Соблюдает установленные договоренности и взятые на себя обязательства	соблюдает договоренности	2
3.8 Принимает персональную ответственность за полученные результаты и их улучшение, за ошибки и последствия своих решений	принимает личную ответственность за результаты, ошибки, последствия	0,5
3.9 Принимает на себя ответственность компании перед обществом и окружающей средой	внимательно относится к вопросам социальной и экологической ответственности компании	1,5
ИТОГО:		1,33

**Индивидуальный план развития (ИПР)** – это система мероприятий, помогающая сотруднику планомерно и целенаправленно развивать у себя необходимые навыки и качества.



### **Зачем нужен ИПР:**

- для повышения эффективности вашей работы на текущей позиции;
- для достижения целей профессионального и карьерного роста.



# Структура индивидуального плана развития:



1. Информация о работнике.
2. Ключевые функциональные обязанности.
3. Рекомендации по развитию.
4. Цели развития (*цели, методы развития, развивающие действия*)
5. Оценка результатов достижения целей развития



## Определить компетенцию развития

(выбрать 1 поведенческий индикатор)

Пример:

**Ключевые функциональные обязанности:**  
организация и проведение молодежных мероприятий по 6 направлениям молодежной политики

**Корпоративная компетенция для развития:**  
Развитие потенциала сотрудников

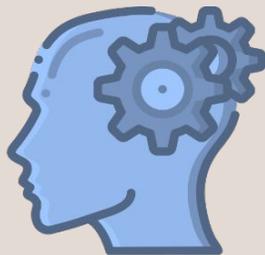
**Поведенческий индикатор:** своевременно предоставлять сбалансированную обратную связь подчиненным. Конструктивно обсуждать зоны роста сотрудников на основе фактов их рабочей деятельности



# Алгоритм формулирования цели развития ИКС

И (итог)	К (критерий)	С (срок)
<p data-bbox="112 408 397 454"><b>Научиться</b></p> <p data-bbox="112 582 817 793">описать конкретный навык как правило это выбранный поведенческий индикатор компетенции</p> <p data-bbox="112 865 341 911"><b>Пример:</b> Научиться проявлять настойчивость и самостоятельность в достижении целей и преодолении препятствий</p>	<p data-bbox="884 408 1531 454"><b>До уровня при котором</b></p> <p data-bbox="884 525 1589 736">сформулировать измеримый и внешне наблюдаемый критерий достижения успешного результата</p> <p data-bbox="884 865 1113 911"><b>Пример:</b> до уровня при котором правила техники безопасности при погрузке соблюдались бы на 100% (сейчас на 75%)</p>	<p data-bbox="1656 408 1964 454"><b>Не позднее</b></p> <p data-bbox="1656 582 2265 679">указать срок за который будет достигнута цель</p> <p data-bbox="1656 915 1857 961"><b>Пример:</b> До 08.04.2023</p>

# Упражнение



10<sub>мин.</sub>

## Сформулировать цель по ИКС

Пример:

**Ключевые функциональные обязанности:** организация и проведение молодежных мероприятий по 6 направлениям молодежной политики

**Корпоративная компетенция для развития:** Развитие потенциала сотрудников

**Поведенческий индикатор:** своевременно предоставлять сбалансированную обратную связь подчиненным. Конструктивно обсуждать зоны роста сотрудников на основе фактов их рабочей деятельности

**Цель:** До 08.04.2023 года научиться своевременно предоставлять сбалансированную обратную связь подчиненным. Конструктивно обсуждать зоны роста сотрудников на основе фактов их рабочей деятельности (по окончанию проектов, мероприятий) до уровня, при котором эффективность проводимых проектов (по результатам обратной связи) возрастет до 90-95% (текущий показатель оценивается на уровне 75-85%).

# Методы развития



## Принцип 10 – 20 – 70:

- **10%** знаний из традиционных источников – чтения литературы, посещения тренингов, семинаров, вебинаров и т.д.
- **20%** знаний и навыков - из опыта и общения с другими: обратная связь руководителя или коллег по проекту, работа с наставником, наблюдение за ролевой моделью поведения и т.п.
- **70%** навыков - через развитие в процессе работы: проект-полигон, выработка привычек, стажировки, рефлексия, поиск возможностей

**ФОРМУЛА УСПЕХА = MIN 1 ДЕЙСТВИЕ ИЗ КАЖДОГО БЛОКА**

# Обучение на рабочем месте



- ✓ **Развитие на рабочем месте** – обучение в процессе решения конкретных рабочих задач. Это знания и умения, которые вы получаете посредством выполнения практических заданий, совершая и исправляя свои ошибки или самостоятельная работа со справочным материалом.
- ✓ **Стажировки** являются обязательным методом развития для работников, зачисленных в кадровый резерв. Они должны не менее двух раз в год проходить стажировку на целевых позициях, как правило, при непосредственном участии работника, непосредственно занимающего целевую позицию.

# Обучение через других людей



- ✓ **Обучение на опыте других** – это наблюдение за человеком, у которого интересующая вас компетенция развита высоко.
- ✓ **Коучинг** – регулярная индивидуальная работа с коучем по достижению целей обучения. В ходе такой работы вы можете обсуждать наиболее эффективные для вас методы обучения, получать обратную связь, корректировать на ее основе свои действия.
- ✓ **Наставничество** – регулярная индивидуальная работа с наставником по достижению целей обучения. В ходе такой работы вы можете обсуждать наиболее эффективные для вас методы обучения, получать обратную связь, корректировать на ее основе свои действия.
- ✓ **Обратная связь** - обсуждение с коллегами, подчиненными, руководителем, коучем своей работы с точки зрения прогресса в развитии умения/навыка.

# Формальное обучение (курсы, семинары и т.п.)



- ✓ **Дистанционные курсы (тренинги, семинары, мастер-классы).** На учебном портале Корпоративного университете РЖД и в Системе дистанционного обучения ОАО «РЖД» есть достаточное количество дистанционных курсов, разработанных специально для развития конкретных корпоративных компетенций.
- ✓ **Изучение литературы.** Этот метод позволяет использовать любое подходящее время для саморазвития, поскольку есть много удобных форматов и приложений для изучения (чтения и прослушивания) литературы. Рекомендуем читать книги Мобильной библиотеки Корпоративного университета РЖД.
- ✓ **Очные и очно-заочные программы обучения (тренинги, семинары, мастер – классы)** – специально разработанные образовательные программы, которые проводятся в очной или очно-заочной форме. Преимущество таких программ обучения-в наличии опытного преподавателя, к которому всегда можно обратиться с вопросами, а также во взаимодействии с другими учащимися, что способствует обмену знаниями и опытом.



## Выбрать 3 метода развития

Пример:

**Ключевые функциональные обязанности:**  
организация и проведение молодежных мероприятий по 6 направлениям молодежной политики

**Корпоративная компетенция для развития:**  
Развитие потенциала сотрудников

**Поведенческий индикатор:** своевременно предоставлять сбалансированную обратную связь подчиненным. Конструктивно обсуждать зоны роста сотрудников на основе фактов их рабочей деятельности

**Методы развития:**

- ✓ Развитие на рабочем месте
- ✓ Обучение на опыте других
- ✓ Дистанционные курсы



# Развивающие действия



## S

Specific  
КОНКРЕТНЫЙ

какие конкретные действия вы будете выполнять для применения каждого метода?

## M

Measurable  
ИЗМЕРИМЫЙ

как вы измерите результат, то есть поймете, что запланированные действия выполнены?

## A

Attainable  
ДОСТИЖИМЫЙ

имеете ли вы полномочия на данные действия?  
Потребуется ли от вас дополнительные ресурсы? Есть ли у вас к ним доступ?

## R

Relevant  
ЗНАЧИМЫЙ

согласуются ли действия с целью?

## T

Timebound  
С ЧЕТКИМИ СРОКАМИ

в какой срок вы планируете выполнить те или иные действия?

# Развитие на рабочем месте – развивающие действия



**Развитие на рабочем месте** – конкретные задачи из производственной деятельности, которые способствуют развитию выбранного умения/навыка

**Пример :** Опробовать в течение 2-х месяцев алгоритм развивающей обратной связи подчиненным из тренинга «Эффективный управленец» не менее 7 раз. Каждый раз анализировать результаты обратной связи, фиксировать письменно удачные примеры, отметить, что нужно сделать по-другому в следующий раз.

# Обучение на опыте других – развивающие действия



**Обучение на опыте других** – наблюдение за коллегой/руководителем, у которого данный навык/умение лучше развит, совместное обсуждение опыта с коллегой/руководителем.

**Пример:** В течение 3-х месяцев, раз в неделю наблюдать за непосредственным руководителем во время предоставления им обратной связи подчиненным, обсуждать с ним алгоритм ее предоставления и в соответствии с рекомендациями корректировать свои действия и давать обратную связь своим сотрудникам.

# Дистанционное обучение – развивающие действия



**Очные и очно-заочные программы обучения** – специально разработанные образовательные программы, которые проводятся в очной или очно-заочной форме.

**Пример:** Пройти дистанционный курс «Эффективная обратная связь по результатам деятельности подчиненных» до 1 июля 2022 года. Опираясь на анализируемые ситуации и пройденный курс выработать оптимальный алгоритм предоставления обратной связи и ежедневно практиковать его в рабочих ситуациях.

 10<sub>мин.</sub>

Написать 3 развивающих действия по SMART

**Пример :**

Опробовать в течение 2-х месяцев алгоритм развивающей обратной связи подчиненным из тренинга «Эффективный управленец» не менее 7 раз. Каждый раз анализировать результаты обратной связи, фиксировать письменно удачные примеры, отметить, что нужно сделать по-другому в следующий раз.



# Чек-лист проверки корректности заполнения бланка ИПР



Методы развития	Развивающие действия	Сроки	Отчёт о выполнении
Развитие на рабочем месте			
Обратная связь			
Изучение литературы			

3  
обязательных  
метода

- конкретные
- измеримые
- наблюдаемые
- работают на  
цель развития

есть четкие,  
реалистичные  
даты

по итогам  
+  
±  
—