



# ПОСОБИЕ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ



T&D 2017

# Пособие по составлению Индивидуального Плана Развития (ИПР):

- Данное пособие предназначено для руководителей и сотрудников INDITEX.
- Цель пособия - предоставить руководителю и сотруднику набор рекомендаций по развитию корпоративных компетенций. В руководстве ты найдешь конкретные приёмы, следование которым поможет тебе выйти на новый уровень развития компетенций.
- Данное методическое руководство рекомендуется использовать в качестве справочного пособия. Оно может стать для тебя хорошим инструментом, помогающим тебе в процессе разработки ИПР.

## **РАБОТАЯ НАД СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕМ СВОИХ КОМПЕТЕНЦИЙ, ТЫ СМОЖЕШЬ:**

1. Четко определять направления своего развития;
2. Осознанно управлять своим развитием;
3. Разрабатывать планы развития для себя и других сотрудников;
4. Сделать качественный переход в развитии своих компетенций на новый уровень, что повысит твою эффективность в работе.

**Компетенция** — это совокупность умений, знаний, личных качеств, отношения и мотивации сотрудника, обеспечивающая качественные результаты деятельности.

# Содержание пособия

1. Модель компетенций
2. Этапы разработки ИПР
3. Советы по развитию
4. Методы развития

## **ПРИЛОЖЕНИЯ ДАННОГО ПОСОБИЯ СОДЕРЖАТ ИНФОРМАЦИЮ О КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЯХ:**

- определение компетенции, отражающее ее основной смысл, совокупность ее индикаторов
- рекомендации по методам развития – те действия, которые ты можешь предпринять самостоятельно или вместе с руководителем, для развития своих компетенций
- а также список литературы по развитию данной компетенции и список рекомендованных обучающих программ

# Модель компетенций INDITEX

Компанией INDITEX определены основные менеджерские компетенции, необходимые для успешного выполнения всех должностных обязанностей:

Коммуникационные и презентационные навыки

Лидерские и управленческие навыки

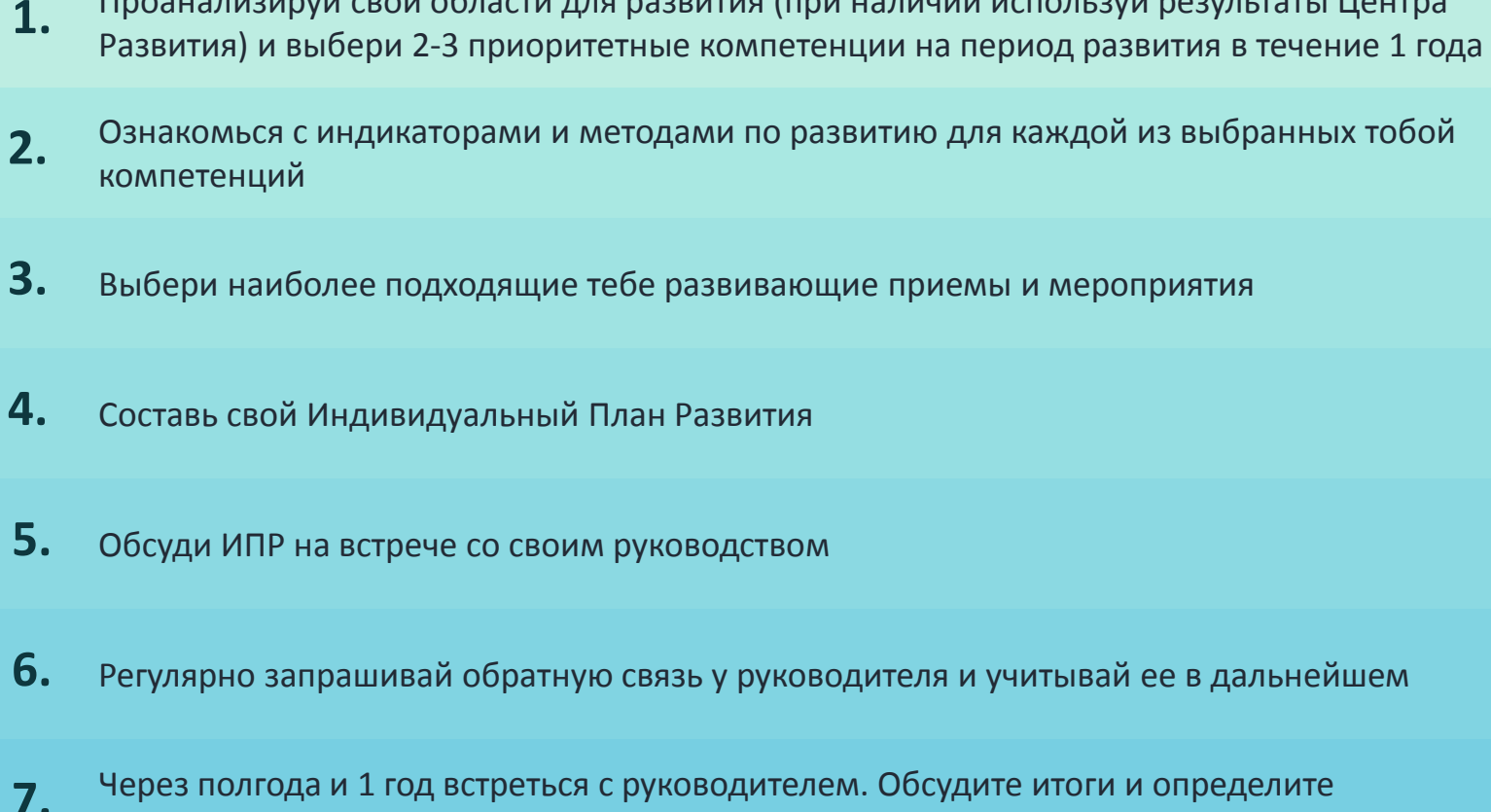
Планирование и организация

Аналитические навыки

Ориентация на результат

Гибкость и адаптивность

# Этапы разработки Индивидуального Плана Развития (ИПР)

1. Проанализируй свои области для развития (при наличии используй результаты Центра Развития) и выбери 2-3 приоритетные компетенции на период развития в течение 1 года
  2. Ознакомься с индикаторами и методами по развитию для каждой из выбранных тобой компетенций
  3. Выбери наиболее подходящие тебе развивающие приемы и мероприятия
  4. Составь свой Индивидуальный План Развития
  5. Обсуди ИПР на встрече со своим руководством
  6. Регулярно запрашивай обратную связь у руководителя и учитывай ее в дальнейшем
  7. Через полгода и 1 год встретиться с руководителем. Обсудите итоги и определите следующие компетенции для развития
- 

# Советы по развитию

- Развивай каждую компетенцию в соответствии с поэтапным планом действий, постепенно переходя от простых ситуаций к более сложным. Только так развитие компетенции будет действительно полезно для тебя в контексте твоей повседневной деятельности;
- Начни практику применения приемов развития компетенций с "безопасных" ситуаций, где ты ничем не рискуешь и можешь поэкспериментировать с новыми моделями поведения;
- Практикуй новые формы поведения в "безопасном" окружении, с возможностью получения обратной связи от руководства/коллег;
- Продолжай практиковаться, т.е. применять выбранные приемы по саморазвитию компетенций во все более сложных рабочих ситуациях, наиболее соответствующих реальному характеру твоей работы;
- Освоив одни приемы по развитию компетенций, переходи к другим.

САМОРАЗВИТИЕ — ЭТО САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ, УСВОЕНИЯ НОВОГО

## ТЫ МОЖЕШЬ СЧИТАТЬ, ЧТО ЧЕМУ-ТО НАУЧИЛСЯ, ТОЛЬКО ПОСЛЕ ТОГО, КАК:

- узнаешь что-то, чего не знал раньше, **И** сможешь продемонстрировать/применить свои знания на практике
- сможешь делать то, чего не мог сделать раньше в рамках проявления той или иной компетенции в своей работе

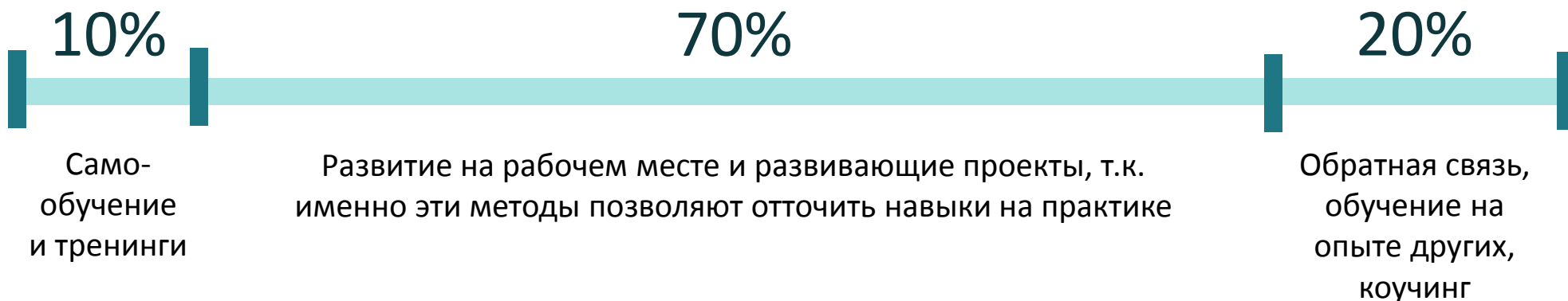
Конечные результаты обучения могут быть одинаковы, но люди могут добиваться их самыми различными способами. Каждый заинтересован в том, чтобы процесс обучения был максимально эффективен.

# Методы развития

Существует множество методов, каждый из которых по-своему позволяет развивать качества и навыки. Вот основные из них:

- развитие на рабочем месте
- развивающие проекты
- обратная связь и обучение на опыте других
- самообучение
- тренинги

Максимально эффективное соотношение развивающих действий:



# Методы развития

## СРАВНИТЕЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ

НИЖЕ

ВЫШЕ



Тренинги  
Семинары

Личный  
пример

Обратная  
связь  
Коучинг

Выполнение  
других  
функций

Смена  
должности





# ПРИЛОЖЕНИЕ

# КОММУНИКАЦИОННЫЕ И ПРЕЗЕНТАЦИОННЫЕ НАВЫКИ

Индикаторы компетенции	Примеры развивающих ситуаций на рабочем месте и развивающих проектов	Обучение на опыте других, обратная связь	Тренинги	Литература
Выражает свои идеи эффективно и достигает взаимопонимания	Внедрить свою инициативу: донести ее до команды и достичь желаемого результата	Регулярный запрос обратной связи у своего руководства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insights</li> <li>• Навыки презентации</li> <li>• Стили обучения</li> <li>• Коучинг и эмоциональный интеллект*</li> <li>• A medida workshop: part "Communication"*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уитмор Д., Коучинг высокой эффективности, Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005</li> <li>• Андерсон К., TED Talks. Слова меняют мир. Первое официальное руководство по публичным выступлениям, Эксмо, 2017</li> <li>• Мэндел С., Навыки эффективной презентации, Нева, 2013</li> <li>• Карнеги Д., Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей, Попурри, 2015</li> <li>• Гоулстон М., Я слышу вас насквозь, Москва, 2012</li> <li>• Зимбардо Ф., Как побороть застенчивость, Москва, 2013</li> <li>• Гандапас Р., Камасутра для оратора, Олимп-Бизнес, 2005</li> <li>• Гандапас Р., К выступлению готов! Презентационный конструктор, Манн, Иванов и Фербер, 2009</li> </ul>
Ясно и точно передает информацию другим	Донести на утреннем собрании информацию о нововведениях в компании			
Проявляет активное слушание	Принять участие во встрече с коллегами (например, собрание менеджеров) и проявить на ней приемы активного слушания: зрительный контакт, уточнение, перефраз, эхо, и так далее			
Использует рациональные аргументы для влияния на других	Убедить своего руководителя в обоснованности своего решения (например по коммерческой презентации продукта), используя несколько рациональных аргументов			
Находит основание для компромисса и достигает согласия	Составить совместно с подчиненным/коллегой план изменения координации в торговом зале, достичь согласия и компромисса			
Транслирует обоснованную уверенность в своих способностях, но при этом не опасается критики	Прокоммуницировать Product manager нужды и потребности своего магазина, используя различные аргументы в поддержку своей позиции			
Проявляет способность слышать, понимать и принимать стили, личностные особенности и точки зрения других	Разрешить существующую конфликтную ситуацию в коллективе; наладить эффективные отношения с самым «сложным» сотрудником в коллективе			
Проявляет способность эффективно транслировать идеи, концепции и информацию	Презентовать команде магазина результаты полугодия по ключевым показателям эффективности работы магазина, используя визуализацию			

\* запуск в 2017 году

# ЛИДЕРСКИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

Индикаторы компетенции	Примеры развивающих ситуаций на рабочем месте и развивающих проектов	Обучение на опыте других, обратная связь	Тренинги	Литература
Развивает потенциал других с помощью коучинга и других методов развития для повышения эффективности	Обучить потенциального сотрудника; оказать помощь коллеге при возникновении сложностей/при освоении новой информации	Регулярный запрос обратной связи у своего руководства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стили обучения</li> <li>• Тренинг для тренеров</li> <li>• Навыки управления</li> <li>• Постановка задач + обратная связь</li> <li>• Управление конфликтами*</li> <li>• Построение и развитие команды*</li> <li>• Коучинг и эмоциональный интеллект*</li> <li>• A medida wokrshop: part "Give Feedback"*</li> <li>• A medida workshop: part "Evaluate performance"*</li> <li>• A medida workshop: part "Motivate"*</li> <li>• A medida workshop: part "Manage conflict"*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Белбин Р., Типы ролей в командах менеджеров, Гиппо, 2003</li> <li>• Бояцис Р., Компетентный менеджер. Модель эффективной работы, Гиппо, 2008</li> <li>• Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха, СПб., 2008</li> <li>• Эггерт М., Мотивация: карманный справочник, Москва, 2004</li> <li>• Менкес Д., Управленческий интеллект: отличительная особенность успешного руководителя, Москва, 2008</li> <li>• Гэлэгер Р. Душа организации. Москва, 2006</li> <li>• Питерс Т. Лидерство, СПб., 2006</li> <li>• Бояцис Р., Макки Э., Резонансное лидерство. Самосовершенствование на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии, Альпина, 2007</li> </ul>
Воодушевляет других на активное участие в работе и принимает во внимание их точки зрения	Придумать новую игру для утреннего собрания, воодушевляющую сотрудников, и провести ее самостоятельно			
Показывает важность новых идей и вдохновляет других на их высказывание	Обсудить с командой варианты более эффективной организации склада / улучшения любого бизнес-процесса, вовлечь всех сотрудников в дискуссию			
Фокусируется на потребностях в карьерном росте сотрудников	Выявить потенциального сотрудника, оценить его компетенции, обозначить области для развития в диалоге с ним и помогать ему в развитии данных компетенций			
Проявляет способность предоставлять обратную связь эффективно	Предоставить обратную связь «сложному» сотруднику и оценить изменения в его поведении в краткосрочной временной перспективе			
Устанавливает четкие и сложные цели, воодушевляет и вдохновляет на высокую результативность команды и сотрудников	Выбрать «отстающий» показатель магазина и поставить команде цель на его улучшение с четкими этапами и сроками			
Предпринимает нужные действия до того, как об этом попросят в явной форме	Проявить проактивность в случае невыполнения плана продаж: заблаговременно сообщить руководителю о причинах и предложить план действий			
Проявляет способность управлять конфликтами и решать рабочие проблемы	Выявить сложную или конфликтную ситуацию в команде, составить и реализовать план по ее разрешению			

\* запуск в 2017 году

# ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ

Индикаторы компетенции	Примеры развивающих ситуаций на рабочем месте и развивающих проектов	Обучение на опыте других, обратная связь	Тренинги	Литература
Эффективно использует время и структурирует задачи	Определить задачи (не менее 10%), которые можно делегировать, описать их и эффективно делегировать их своему/своим подчиненному/ым	Регулярный запрос обратной связи у своего руководства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Навыки управления</li> <li>• Постановка задач + обратная связь</li> <li>• A medida workshop: part "Organize"*</li> <li>• A medida workshop: part "Delegate"*</li> </ul> <p style="text-align: center;">* запуск в 2017 году</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Трейси Б., Съешьте лягушку! 21 способ научиться успевать, Альпина, 2014</li> <li>• Амос Д., Делегирование полномочий, Москва, 2004</li> <li>• Фрига П., Расиел И., Инструменты McKinsey. Лучшая практика решения бизнес-проблем, Манн, Иванов и Фербер, 2009</li> <li>• Трейси Б., Как заставить время работать на вас, Москва, 2017</li> <li>• Архангельский Г., Тайм-драйв. Как успевать жить и работать, Манн, Иванов и Фербер, 2007</li> <li>• Памела, Д., 25 лучших способов и приемов тайм-менеджмента. Как делать больше, не теряя головы, Диля, 2008</li> </ul>
Использует ресурсы рационально, чтобы достигать максимальной результативности, оптимизации и эффективности	Оптимизировать процесс поставки: найти и описать потери процесса, предложить способ их устранения; проанализировать все бизнес-процессы магазина и найти способы оптимизации как минимум двух из них, согласовать с руководителем/ями и внедрить			
Разрабатывает планы действий и графики для достижения целей	Составить план действий по достижению ключевых показателей эффективности бизнеса на полгода, оценить риски и предпринять меры по их предотвращению			

# АНАЛИТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ

Индикаторы компетенции	Примеры развивающих ситуаций на рабочем месте и развивающих проектов	Обучение на опыте других, обратная связь	Тренинги	Литература
Предвосхищает возможный ход событий и предлагает решения на перспективу, ищет способы превзойти ожидания	Предложить конкретные нововведения для оптимизации работы магазина	Регулярный запрос обратной связи у своего руководства	Тренинги «в полях»: <ul style="list-style-type: none"> <li>• По анализу коммерческих отчетов</li> <li>• По расчету количества персонала для различных операционных процессов</li> <li>• По анализу отчета продуктивности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мюллер Х., Составление ментальных карт. Метод генерации и структурирования идей. М., 2007</li> <li>• Дамодаран А., Стратегический риск-менеджмент. Принципы и методики, Вильямс, 2010</li> <li>• Минто Б., Принцип пирамиды Минто. Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений, Манн, Иванов и Фербер», 2011</li> <li>• Ротер М., Шук Д., Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности, Альпина, 2017</li> <li>• Деттмер, У., Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию, Альпина, 2015</li> <li>• О'Коннор Д., Макдермотт И., Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем, Альпина, 2017</li> </ul>
Систематически осуществляет поиск требуемой и точной информации в полном объеме	Подготовить презентацию по новым трендам			
Предвосхищает возможные в будущем риски и последствия текущих проблем и ситуаций	Найти несколько альтернативных решений для существующей конкретной проблемы магазина, выбрать наиболее эффективное, согласовать с руководством			
Логично разделяет проблемные ситуации на существенные части и приходит к логичным выводам на основе их анализа	Проанализировать коммерческие отчеты и подготовить план изменения презентации товара в торговом зале			
Принимает своевременные и сбалансированные решения на основе доступной информации, и при этом проявляет готовность пересмотреть их, если обстоятельства изменятся	Найти несколько альтернативных решений для существующей конкретной проблемы магазина, выбрать наиболее эффективное, согласовать с руководством			
Эффективно интерпретирует и синтезирует информацию, чтобы выработать целостные решения	Подготовить презентацию для Product manager по итогам сезона о глобальных нуждах магазина			

# ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

Индикаторы компетенции	Примеры развивающих ситуаций на рабочем месте и развивающих проектов	Обучение на опыте других, обратная связь	Тренинги	Литература
<p>Устанавливает четкие и сложные цели, активно стремится достичь их в согласованные сроки</p>	<p>Определить отстающую по продажам группу товаров, поставить команде цель на увеличение ее продаж</p>	<p>Регулярный запрос обратной связи у своего руководства</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постановка задач + обратная связь</li> <li>• Навыки управления</li> <li>• A medida workshop: part "Drive for results"*</li> <li>• A medida workshop: part "Motivate"*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мак-Кормак М., Достижение результатов для «чайников», Диалектика, 2005</li> <li>• Максвелл Д., Золотые уроки. Достижение целей, Попурри, 2010</li> <li>• Голдрат Э., Кокс Д., Цель. Процесс непрерывного совершенствования, Попурри, 2007</li> <li>• Брэнсон Р., К черту все! Берись и делай!, Москва, 2006</li> <li>• Кичаев А., Технологии достижения целей. PR-пособие в стиле коучинг, ГроссМедиа, 2004</li> <li>• Фрига П., Итан Р., Инструменты McKinsey. Лучшая практика решения бизнес-проблем, Манн, Иванов и Фербер, 2007</li> <li>• Пеннингтон Р., Да здравствует результат! Роль корпоративной культуры в конкурентной борьбе. Москва, 2008</li> <li>• Филлипс Б., Чистота на 100%. Практические советы по достижению блестящих результатов, Кладезь, Астрель, АСТ, 2007</li> </ul>
<p>Прилагает регулярные усилия, чтобы преодолеть препятствия для достижения цели</p>	<p>Убедить Product manager предоставить продукт, который не был предназначен для данной категории магазина</p>			
<p>Принимает ответственность за достижение коммерческих результатов и проявляет настойчивость, несмотря на препятствия</p>	<p>Выполнить и/или перевыполнить бюджет месяца на X %</p>			

\* запуск в 2017 году

# ГИБКОСТЬ И АДАПТИВНОСТЬ

Индикаторы компетенции	Примеры развивающих ситуаций на рабочем месте и развивающих проектов	Обучение на опыте других, обратная связь	Тренинги	Литература
Адаптируется к меняющимся условиям работы, приоритетам и потребностям организации	Проявить инициативу и обсудить с руководством возможность оказать поддержку другому магазину / открывающемуся новому магазину	Регулярный запрос обратной связи у своего руководства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insights</li> <li>• Стили обучения</li> <li>• Коучинг и эмоциональный интеллект*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бишоп С., Тейлор Д., Тренинг изменений в организации, Питер, 2002</li> <li>• Кэнон Д., Перемены. Секреты позитивных изменений организаций и их лидеров, 2008</li> <li>• Такер Р. Инновации как формула роста., Москва, 2008</li> <li>• Кермадек Я., Инновации на предприятии — это общее дело!, Москва, 2008</li> <li>• Котельников В. Управление инновациями: стратегический подход, Москва, 2007</li> <li>• Трейси Б., Технология достижений, Альпина, 2015</li> <li>• Трейси Б., Выйди из зоны комфорта, «Манн, Иванов и Фербер», 2016</li> </ul>
Проявляет способность эффективно справляться с изменениями и сотрудничать с различными людьми	Поработать совместно над какой-либо задачей с новым сотрудником менеджерской команды			
Изменяет модель поведения в соответствии с обратной связью и учится на опыте	Запросить обратную связь у коммерческого/операционного директора и скорректировать модель поведения			
Эффективно работает в ситуации неопределенности и стресса	Определить сложную задачу, с которой ранее не сталкивался, и решить ее			
Эффективно отвечает на разнообразные запросы и требования	Всегда оперативно реагировать на запросы/просьбы коллег и руководства			
Воспринимает новые идеи и реагирует на изменения на работе гибко и позитивно	Взять на себя лидерство при внедрении изменения (в процессах, документации и прочее) в магазине			
Принимает ответственность за собственное развитие, обучается на опыте и новых ситуациях	Составить себе индивидуальный план развития для двух приоритетных компетенций и реализовать его в установленные сроки			

\* запуск в 2017 году