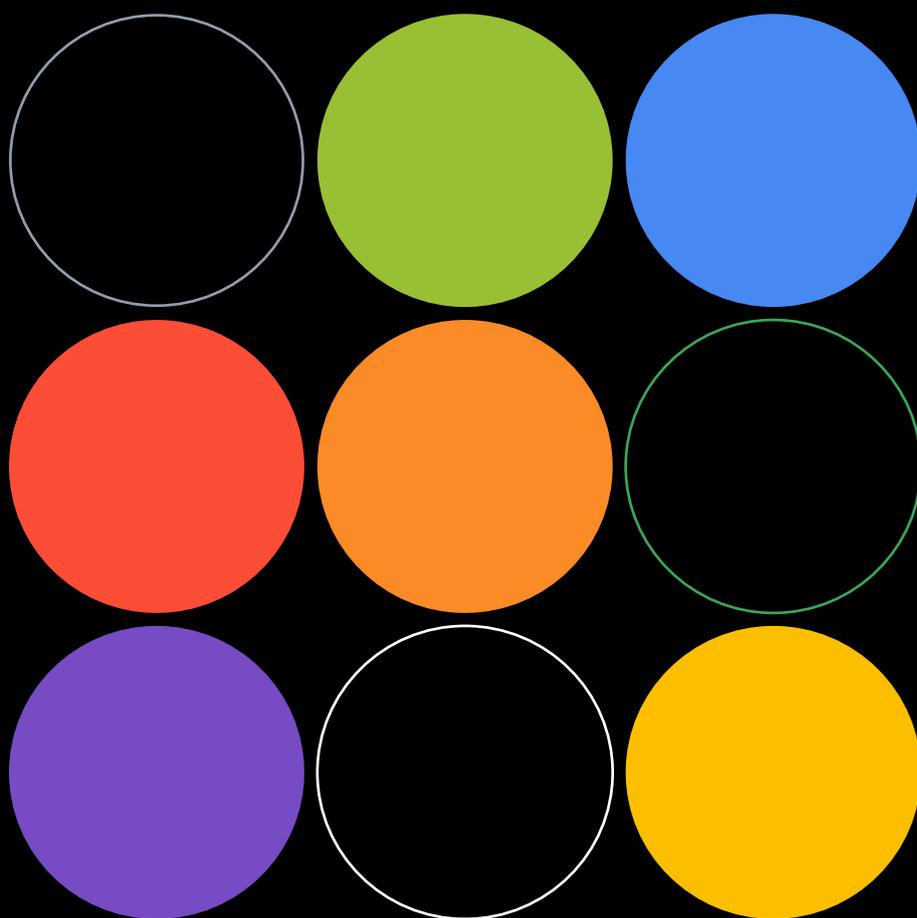


# ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ НАСТАВЛЯЕМОГО



Российское  
общество  
Знание

## ПРИНЦИПЫ И УСЛОВИЯ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ ПОДОПЕЧНОГО

Развитие **происходит**, если:

- мы стремимся развиваться, получать новый опыт, профессионально расти;
- у нас есть представление о развитии и конкретный план;
- мы готовы пробовать не только то, что хорошо нам дается, но и что-то новое, идти на риск;
- мы анализируем свои действия и их результаты, ищем причины успехов и неудач именно в своих действиях, а не во внешних обстоятельствах;
- мы стремимся получать обратную связь об успешности своих действий.

Развитие **не происходит**, если:

- мы не готовы к переменам;
- наши планы нереалистичны, мы не знаем, зачем и как развиваться;
- мы боимся брать более сложные задачи, делаем только то, что у нас хорошо получается;
- мы не находим времени для рефлексии;
- нас не интересует обратная связь об успешности наших действий.

### Цикл обучения

Для того чтобы достичь значительных успехов в развитии, необходимо проанализировать с подопечным его цели в двух перспективах:

- Настоящее (повышение эффективности работы в текущей ситуации).
- Будущее (возможные пути профессионального роста).

Работа над любой из двух перспектив состоит из нескольких этапов:



## ПРИНЦИПЫ И УСЛОВИЯ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ ПОДОПЕЧНОГО

**Стратегия 1.** Развитие через образовательный процесс (использование различных программ обучения и обучающих мероприятий).

**Стратегия 2.** Компенсация за счет использования сильной стороны.

**Стратегия 3.** Компенсация за счет внешних ресурсов (использование сильных сторон других членов команды для компенсации своих слабых сторон).

**Стратегия 4.** Изменение рабочих обязанностей, перестройка позиции (перераспределение ответственности).

## МЕТОДЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

- Тренинги и обучающие программы.
- Литература (периодические издания, бизнес-литература, СМИ, интернет).
- Обучающие фильмы.

- Обратная связь, в том числе опрос методом «360 градусов».
- Обучение на опыте других (менторинг, коучинг, наставничество).
- Развивающие задачи.
- Развитие на рабочем месте.

## КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ РАЗВИТИЯ

Чтобы эффективно развиваться, необходимо комбинировать несколько методов обучения («Расскажи», «Покажи», «Сделай»), а также формы активности — активные («Я сам развиваюсь») и пассивные («Меня развивают»).

Форма активности	Активные («Я сам развиваюсь»)	Пассивные («Меня развивают»)
«Расскажи»	Литература, видеофильмы, интернет	Тренинги и обучающие программы
«Покажи»	Обучение на опыте других (менторинг, коучинг, наставничество)	Обратная связь
«Сделай»	Развитие на рабочем месте	Специальные задания или проекты

## ПЛЮСЫ И МИНУСЫ МЕТОДОВ РАЗВИТИЯ

### Тренинги и обучающие программы

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>+</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Позволяют получить базовые знания в соответствующей области, а также укрепить определенные навыки.</li> <li>• Вовлекают в процесс развития, воодушевляют на дальнейшее укрепление навыков.</li> </ul> | <p><b>—</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Требуется последующая отработка навыка на рабочем месте.</li> <li>• Участие в тренинге не гарантирует повышения квалификации или незамедлительного закрепления навыка.</li> </ul> |
|--|--|

## Литература и видеofilмы

- +** • Позволяют наглядно изучить, как проявляется компетенция в поведении героя.
- Дают возможность выявить лучшие практики и подходы для их дальнейшего использования.
- Дают возможность последовательно изучать материал, выделять время на его осмысление и анализ.
- • Возможен ограниченный доступ к литературе и отсутствие нужной литературы на локальном языке.
- Подходят для сотрудников с высокой степенью самоорганизации, требуют выделения необходимого времени и желания последовательно осваивать новые знания.

## Обратная связь, в том числе опрос методом «360 градусов»

- +** • Большие возможности для развития, если человек готов принять обратную связь и конструктивно отреагировать на нее.
- Возможность получить развернутые комментарии от ближайшего окружения.
- • Требует соблюдения конфиденциальности процедуры.
- Респондентам довольно тяжело отделить оценку сотрудника как профессионала от оценки личностных особенностей.

## Развивающие задачи

- +** • Позволяют развивать уверенность в себе.
- Наиболее успешно и эффективно развивают компетенции, которые необходимы для дальнейшего развития.
- Возможность выявить скрытые таланты.
- • Зачастую решение специальной задачи требует одновременного развития нескольких компетенций.
- Неуспешность в реализации задачи может демотивировать.

## Развитие на рабочем месте

- +** • Наиболее эффективный способ развития навыка или компетенции.
  - Позволяет получить практический опыт.
  - Повышает уверенность в себе.
- • Нужно наличие высокого уровня мотивации и желания изменить себя, необходима самостоятельная работа.

Обучению на опыте других, то есть наставничеству, и посвящен наш курс.

## КАКОВА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАЗЛИЧНЫХ СПОСОБОВ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ?

Нужно комбинировать разные способы развития компетенций. Лучше всего отрабатывать компетенцию на практике, но теоретическими знаниями тоже не следует пренебрегать.

**«Модель 70-20-10»** описывает оптимальный подход к развитию компетенции:

- 10 % знаний дает обучение в учебных классах: семинары, тренинги и т. д.
- 20 % опыта приобретается на рабочем месте с более опытным сотрудником: наставничество, коучинг, менторинг и т. д.
- 70 % необходимых знаний и навыков человек приобретает за счет решения реальных задач на своем рабочем месте.

Все компетенции развиваются с разной скоростью: что-то развивается долго, а что-то быстро поддается коррекции.

### Личностные способности:

- Готовность гибко подстраиваться под изменение ситуации.
- Управление своими эмоциями, самообладание.
- Эффективная работа в условиях стресса или неопределенности, готовность сохранять продуктивность и эффективность при работе в сложных условиях.

### **Межличностные способности:**

- Эффективная коммуникация и оказание влияния на других.
- Построение крепких деловых отношений с коллегами и руководством, партнерами и клиентами; управление конфликтами.

### **Лидерские способности:**

- Постановка целей и делегирование задач, отслеживание результатов работы.
- Привлечение и удержание членов команды, формирование эффективной команды.
- Развитие подчиненных, предоставление развивающей обратной связи.

### **Бизнес-способности, способности по осуществлению конкретной работы. Это автономная работа, часто связанная с обработкой информации (развиваются легче всего):**

- Понимание ключевых принципов ведения бизнеса, трендов на рынке.
- Разработка долгосрочных и краткосрочных бизнес-планов.
- Поиск, структурирование и анализ информации.

## **ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ ПО РАЗВИТИЮ**

Цель должна быть:

- реалистична;
- достижима;
- измерима;
- принимаема подопечным.

## Разработка плана развития

- Определите направления развития.
- Сформулируйте цели.
- Расставьте приоритеты.
- Составьте план развития компетенций.

## 5 шагов развития подопечного

**Шаг 1.** Определите целевой профиль.

**Шаг 2.** Проведите оценку или сверьтесь с оценкой, которая уже проведена.

**Шаг 3.** Определите 1-2 зоны развития подопечного.

**Шаг 4.** Сформулируйте цели по развитию для подопечного.

**Шаг 5.** Определите способы развития компетенции в соответствии с поставленной целью.

После того как вы составили со своим подопечным план развития, вам нужно проверить, насколько он качественный. Ниже представлен чек-лист оценки плана развития. Убедитесь, что вы отвечаете «да» на каждый пункт. Если вы отвечаете «да», поставьте плюс, если «нет» — минус.

## Критерий проверки качества плана развития: Да / Нет

- Развивающие действия работают на достижение целей развития.
- Подопечный мотивирован выполнять развивающие действия, перечисленные в плане (действительно будет их выполнять).
- Развивающие действия в совокупности представляют собой связанную программу, а не разрозненный набор шагов. Из хронологии плана понятно, каковы этапы развития навыка / приобретения опыта.
- Цели и мероприятия сформулированы конкретно, четко.
- Перечисленные развивающие действия реально выполнить в течение 1 года.
- Для каждого развивающего действия указаны критические сроки либо периодичность.
- Вы предложили поддержку подопечному. Договорились с ним о том, что он всегда может прийти к вам с вопросом.

## Что нужно делать наставнику?

- Согласуйте периодичность ваших встреч или телефонных звонков для обсуждения прогресса и возникших сложностей.
- Заранее выделяйте в своем календаре несколько часов в неделю на разговор с каждым из своих подопечных.
- Будьте в курсе их результатов, достижений и сложностей, старайтесь отслеживать уровень их мотивации и желания добиваться поставленных целей.
- Предоставляйте обратную связь и помогайте им добиваться большего.
- Обратите особое внимание подопечных на то, что развитие происходит в регулярном процессе и важно постоянно уделять достаточно времени тренировке своих навыков.

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА РАЗВИТИЯ

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

Последовательность в выполнении плана обеспечивают качественное планирование и мотивация.

Когда период подходит к концу, обсуждайте с подопечным, что изменилось в его поведении. Проводите повторную оценку компетенции. Совместно пройдите следующие шаги:

- Оцените, насколько он достиг целей развития на этот период.
- По каждому развивающему действию отметьте, что было и что не было сделано.
- Проанализируйте, какие действия были выполнены в срок, какие были выполнены с задержкой, какие не были выполнены; опыт, уроки, которые были получены.
- В тех случаях, когда развивающее действие не было выполнено, разберите с наставляемым, почему так произошло.
- В тех случаях, когда действие было выполнено, обсудите с наставляемым, чему он научился благодаря его выполнению.
- Совместно обсудите цели на следующий период.