



Корпоративный
университет

Методические рекомендации по составлению индивидуального плана развития

Оглавление

Введение.	3
1. Место ИПР в системе обучения Корпоративного университета РЖД.	5
2. Индивидуальный план развития.	11
2.1. Подготовка к составлению индивидуального плана развития.	11
2.2. Составление индивидуального плана развития.	13
Шаг 1: Описание основных функциональных обязанностей.	14
Заполнение рекомендаций по развитию от руководителя.	15
Шаг 2: Выбор компетенции и формулирование цели развития.	16
Шаг 3: Планирование развивающих действий для достижения цели развития.	20
Отправка составленного ИПР методисту.	37
Составление отчета о выполнении развивающих действий.	38
Закрытие ИПР.	40

Введение.

Методические рекомендации по составлению **Индивидуального плана развития** (далее ИПР) – это сборник пошаговых инструкций, рекомендаций и наглядных примеров, которые помогут Вам составить Индивидуальный план развития, отвечающий Вашим целям и задачам.

Мы не рекомендуем Вам «копировать» примеры формулировок, описанные в методических рекомендациях. Используйте их для понимания сути задачи и создавайте свой ИПР.

Корпоративный университет РЖД готов оказывать Вам всестороннюю помощь и поддержку в развитии, а именно:

- По результатам входной оценки предоставить обратную связь о тех знаниях, умениях и навыках, которыми Вы обладаете и которые необходимо развивать.
- Предоставить рекомендации по составлению ИПР и помочь в выборе необходимых инструментов для его реализации.
- Помочь подобрать программы индивидуального развития, необходимые для развития тех или иных компетенций.

Что необходимо участникам программ Корпоративного университета для успешного развития:

- Мотивация и желание развиваться.
- Знание своих сильных сторон и областей развития, понимание своих целей.
- Четко поставленные цели развития и план их реализации.
- Готовность анализировать и систематизировать полученный опыт.
- Понимание ответственности за собственное развитие.

Какие возможности дает качественный ИПР:

- Детально проанализировать свои сильные стороны и области развития.
- Сформировать пошаговый план собственного развития.
- Сосредоточить усилия на развитии конкретных управленческих и/или узкопрофессиональных навыков, тем самым ускорив темп развития.
- Перевести общие идеи по саморазвитию на уровень конкретных целей и действий.
- Оптимально использовать имеющиеся ресурсы для развития навыков.
- Оценивать прогресс в развитии выбранных навыков.

Итак:

1. Ознакомьтесь с инструкциями, образцами и примерами, приведенными в данном документе.
2. Осмыслите их с точки зрения своей деятельности.
3. Заполните соответствующие разделы в бланке ИПР.

И Вы составите качественный план индивидуального развития.

Материалы, которые помогут Вашей работе:

- Описание корпоративных компетенций ОАО «РЖД»;
- Матрица развивающих действий;
- Материалы к тренингу «Развитие персональной эффективности руководителя»;
- Методические рекомендации по составлению индивидуального плана развития.

1. Место ИПР в системе обучения Корпоративного университета РЖД.

Целью программ обучения Корпоративного университета РЖД является развитие у руководителей Холдинга лидерских качеств и навыков эффективного управления персоналом.

Обучение в Корпоративном университете ОАО «РЖД» осуществляется по двум направлениям:

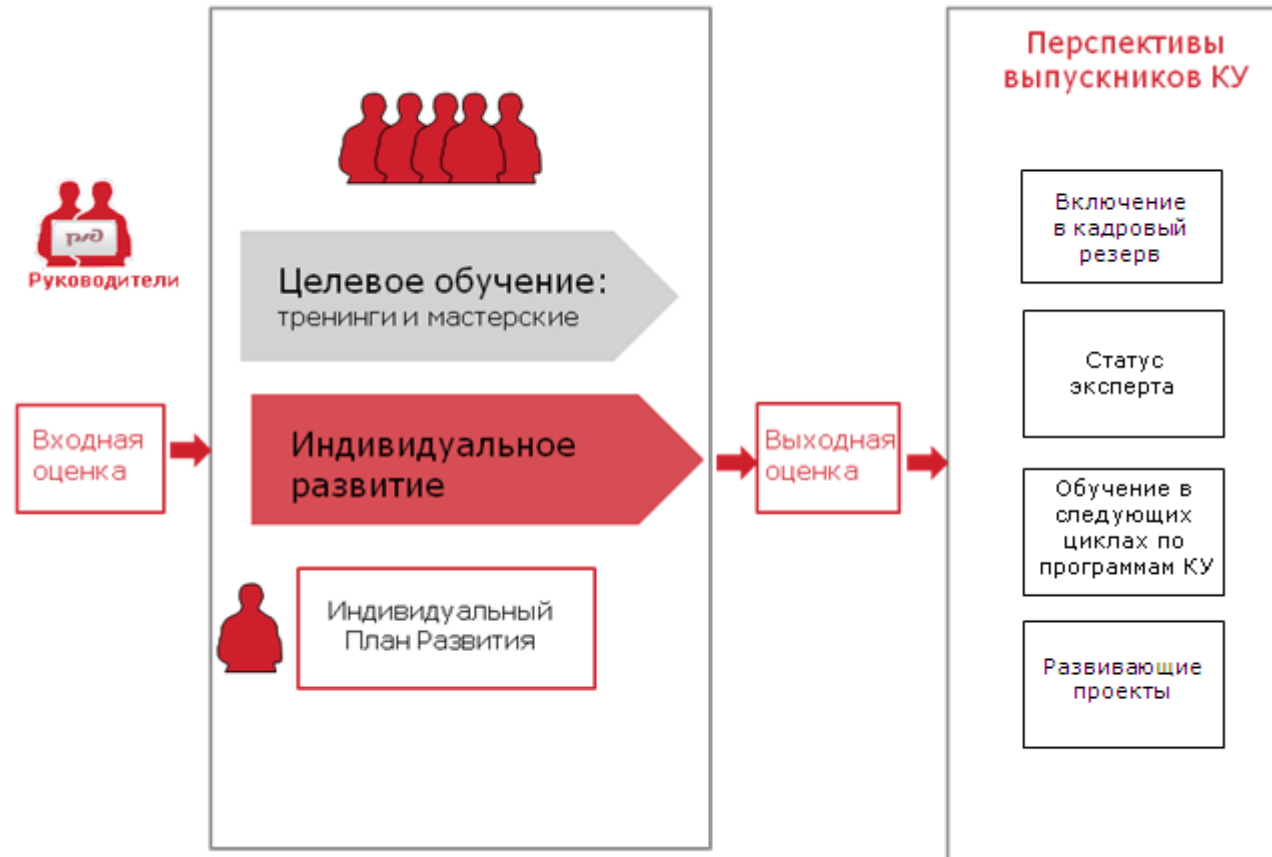
1. Программы целевого обучения.

- Содержание программ целевого обучения определяется требованиями бизнеса и формируется на основе запроса высшего руководства Компании к Корпоративному университету РЖД.

2. Программы индивидуального развития.

- Содержание программ индивидуального развития определяется конкретными потребностями в развитии каждого из участников обучения. Эти потребности формируются на основании «входной оценки» и посредством анализа индивидуальных планов развития участников.

Схема организации обучения в Корпоративном университете РЖД



Основным инструментом развития слушателя Корпоративного университета является Индивидуальный план развития (ИПР).

Что такое индивидуальный план развития.

ИПР — это инструмент, помогающий планомерно и целенаправленно развивать у себя необходимые навыки и качества. ИПР представляет собой документ, описывающий цели развития и конкретные действия, позволяющие достичь поставленных целей. ИПР составляется на определённый временной промежуток (обычно от 1 года до 1, 5 лет).

Назначение ИПР.

ИПР является инструментом персонального развития, в рамках которого Вы получаете возможность приобретать новые знания, развивать и совершенствовать навыки, позволяющие достигать намеченных результатов, необходимых для эффективной работы.

Индивидуальный план развития позволяет спланировать и реализовать Ваш успех в двух плоскостях:

- повышение эффективности работы на Вашей текущей позиции;
- достижение целей профессионального и карьерного роста.

Для каждой из плоскостей необходимо поставить цели развития, подобрать методы развития, точно отвечающие этим целям, составить реалистичный план действий.

Привлечение других к составлению плана развития.

Составить индивидуальный план развития Вы можете самостоятельно или привлечь других людей: своего наставника, непосредственного руководителя или специалиста по развитию вне компании.

Процесс составления ИПР включает в себя несколько этапов:

Этап 1.

В рамках обучения по программе повышения квалификации «Корпоративный лидер» в 1 модуле в рамках блока «Развитие персональной эффективности руководителя» слушатели изучают ИПР как инструмент персонального развития и тренируются работать с бланком, формулировать цели развития, а также выбирать развивающие действия, необходимые для достижения поставленных целей.

Этап 2.

Приняв участие в мероприятии по оценке уровня развития корпоративных компетенций, слушатели получают обратную связь и информацию о своих сильных сторонах и областях для развития. На основе полученных данных слушатель формулирует или корректирует ранее сформулированные цели развития, исходя из своих ключевых функциональных обязанностей.

Этап 3.

Доработка ИПР проводится слушателями в Корпоративном университете или на рабочем месте в автоматизированной системе управления индивидуальным развитием руководителя на портале Корпоративного университета. Методологическая и техническая поддержка на данном этапе работ оказывается специалистами отдела организации обучения Корпоративного университета.

Финальная версия ИПР слушателя включает:

- Информацию о сотруднике.
- Ключевые функциональные обязанности.

- Цели развития.
- Конкретные методы развития.
- Развивающие действия.

Корпоративный университет рекомендует утвердить ИПР не позднее последнего дня обучения в 1 модуле, так как индивидуальный план развития является основанием для вызова слушателя на 2 модуль программы и за своевременно выполненный и качественно составленный ИПР слушатель получает баллы в рейтинг.

Процесс реализации ИПР.

Реализация индивидуального плана развития — это самая значительная часть работы по развитию, продолжительностью от 0,5 до 1 года. Текущая деятельность затягивает, возникают более срочные дела, и развитие постоянно откладывается как дело, которое можно сделать потом. С этим барьером сталкиваются многие сотрудники, даже имеющие высокую мотивацию к обучению. Свести к нулю этот риск нельзя, но им можно управлять с помощью нескольких простых правил.

Правила, которые помогают выполнить ИПР, несмотря на возникающие препятствия:

- Вы принимаете на себя ответственность за собственное развитие.
- Вы храните составленный план развития в ближайшем доступе (бумажный вариант ИПР).
- Вам известно, что и когда должно быть сделано (*для этого на главной странице личного кабинета на портале Корпоративного университета Вы можете посмотреть список запланированных Вами дел в разделе «Необходимо сделать»*).
- Вы точно знаете, как оценить результат (критерии проверки качества, стр.10).

- Вы регулярно выделяете время для промежуточного контроля (не реже 1 раза в квартал), проводите мониторинг результатов.

Оценка качества ИПР.

После того, как Вы составили план действий по реализации каждой цели развития, ещё раз проверьте его качество.

Критерии оценки эффективности ИПР:

№	Критерий проверки качества	Да /+/	Нет /-/
1.	Развивающие действия работают на достижение целей развития		
2.	Вы мотивированы выполнять развивающие действия, перечисленные в плане (действительно будете их выполнять)		
3.	Развивающие действия в совокупности представляют собой связанную программу, а не разрозненный набор шагов. Из хронологии плана понятно, каковы этапы развития навыка / приобретения опыта		
4.	Цели и мероприятия сформулированы конкретно, четко, имеют критерии достижения		
5.	Для каждого развивающего действия указаны критические сроки		
6.	Перечисленные развивающие действия реалистично выполнить в указанные сроки		
7.	Развивающие мероприятия разнообразны (используется как минимум четыре метода развития для одной цели)		

2. Индивидуальный план развития.

2.1. Подготовка к составлению индивидуального плана развития.

- 1) Для начала работы с индивидуальным планом развития в адресной строке браузера введите адрес <http://lk.curzd.ru/>
- 2) В открывшемся окне авторизации введите выданные Вам логин и пароль. Нажмите «Вход».
- 3) При первом посещении системы перед Вами откроется страница «**Редактирование личных данных**».

Проверьте правильность Ваших фамилии, имени, отчества и должности в одноименных полях.

В поле «Адрес внешней электронной почты» введите адрес Вашей внешней электронной почты.

В поле «Телефон» введите номер Вашего рабочего телефона с телефонным кодом города (либо железнодорожным кодом).

В поле «Пароль» смените пароль для входа в личный кабинет.

Сохраните изменения на странице нажатием кнопки «Сохранить» вверху слева.

Пример:

Редактирование личных данных

Сохранить

Общие сведения

Фамилия: Гребенкин

Имя: Евгений

Отчество: Игоревич

Должность: Ведущий технолог отдела рекламационной работы службы планирования и контроля ремонта локомотивов Дирекции тяги

* Адрес внешней электронной почты: grebenkin@mail.ru

Телефон: 84993888989

Логин: CU009728

Пароль: [Сменить пароль](#)

Поля, отмеченные *, обязательны для заполнения.

2.2. Составление индивидуального плана развития.

Для перехода к составлению индивидуального плана развития перейдите по кнопке-ссылке «ИПР» на главной странице личного кабинета.

Составление индивидуального плана развития состоит из следующих этапов:

Шаг 1: Описание основных функциональных обязанностей.

Заполнение рекомендаций по развитию от руководителя.

Шаг 2: Выбор компетенции и формулирование цели развития.

Шаг 3: Планирование развивающих действий для достижения цели развития.

Отправка составленного ИПР методисту.

Составление отчета о выполнении развивающих действий.

Закрытие ИПР.

Далее мы подробно рассмотрим каждый шаг составления ИПР и дадим необходимые рекомендации по его заполнению.

Шаг 1: Описание основных функциональных обязанностей.

Данный раздел ИПР предназначен для того, чтобы Вы сконцентрировались на тех функциональных обязанностях, которые являются для Вас ключевыми с точки зрения должности. В разделе необходимо указать ключевые функциональные обязанности (два-три основных процесса, которые реализуются на рабочем месте).

Для заполнения ключевых функциональных обязанностей в Личном кабинете:

- 1) На странице «Шаг 1» в поле «Ключевые функциональные обязанности»: нажмите кнопку «+».
- 2) Сформулируйте и впишите в появившееся текстовое поле описание Вашей ключевой функциональной обязанности.
- 3) Нажмите кнопку «Сохранить».
- 4) Повторите операцию для ввода остальных функциональных обязанностей.

Пример сформулированных ключевых функциональных обязанностей:

1. Совершенствование организационно-функциональной структуры железной дороги.
2. Переход на ведение первичного учета по разделам бухгалтерского учета.
3. Сокращение издержек на ремонт грузовых вагонов.

Шаг 1: Заполнение рекомендаций по развитию от руководителя.

Данный раздел ИПР предназначен для того, чтобы Вы составили свой индивидуальный план развития с учетом обратной связи от Вашего руководителя. Рекомендуем Вам уточнить у Вашего руководителя, какие компетенции, умения, знания и навыки, на его взгляд, Вам необходимо развить для решения ключевых функциональных задач.

Для заполнения рекомендаций по развитию в Личном кабинете:

- 1) На странице «Шаг 1» в поле «Рекомендации по развитию» впишите рекомендации по развитию от Вашего руководителя.
- 2) Нажмите кнопку «Сохранить».

Пример сформулированных рекомендаций по развитию:

1. Навык предоставления обратной связи подчиненным.
 2. Навыки организационного, эмоционального, экспертного лидерства.
 3. Навыки ведения дискуссии, работы с сопротивлением.
- 3) Для перехода на следующий шаг нажмите кнопку «Далее».

Шаг 2: Выбор компетенции и формулирование цели развития.

Данный раздел ИПР предназначен для того, чтобы Вы определили компетенцию, которую планируете развивать, и в рамках данной компетенции сформулировали цель Вашего развития.

Для того чтобы сформулировать цель:

- Вернитесь к данным, которые Вы получили в виде отчета по итогам оценочного мероприятия в Корпоративном университете РЖД или в ДЦОМПе.
- Задайте себе вопрос: «Какие компетенции мне необходимо развивать для успешного решения ключевых функциональных задач?», «Какие навыки или умения мне необходимо развить?» Определите, какие компетенции (или их отдельные поведенческие индикаторы*) имеют непосредственное влияние на эффективное выполнение ключевых функциональных обязанностей.
- * *Ознакомиться с поведенческими индикаторами Вы можете в методическом пособии «Матрица развивающих действий на основе корпоративных компетенций холдинга «РЖД»*; В поле «Цель развития» сформулируйте Вашу цель согласно технике «ИКС» на основе поведенческих индикаторов (см. стр. 18).

Что важно знать для формулировки качественной цели развития?

Правильно сформулированная цель развития:

- Должна быть направлена на развитие навыка, конкретного способа действия, но не на коррекцию врожденных качеств личности и не на количественное выражение бизнес-результата;
- Должна быть достаточно сложной для достижения, но при этом реалистичной;

- Должна содержать критерии, по которым возможно оценить степень достижения цели;
- Не должна являться мероприятием;
- Должна быть максимально конкретной и содержать следующую информацию:
 - **Что** и в **какой** ситуации Вы хотите научиться делать (итог).
 - **Критерии**, по которым Вы оцените, достигнута ли цель развития (критерий должен быть измеримым, внешне наблюдаемым).
 - **Срок** достижения цели развития (0,5-1 год).

Для выбора компетенции и заполнения цели развития в Личном кабинете:

- 1) В списке компетенций на странице «Шаг 2» галочкой отметьте ту компетенцию, которую планируете у себя развивать.
- 2) В появившемся поле «Цель развития» сформулируйте и впишите цель развития в рамках данной компетенции.
- 3) Нажмите кнопку «Сохранить».
- 4) Для перехода на следующий шаг нажмите кнопку «Далее».

Пример сформулированной цели развития:

Научиться создавать механизмы поддержки инициатив и новаторских предложений работников своего подразделения до уровня, при котором 90% полезных инициатив будет внедрено, что позволит сократить издержки на ремонт грузовых вагонов на 10% до 15 декабря 20XX г.

Сформулировать качественную цель развития Вам поможет: **Техника «ИКС»**

Итог	в какой ситуации и что именно я хочу/должен уметь делать?
Критерии	как я узнаю, что цель достигнута? каковы конкретные критерии и единицы измерения, по которым я узнаю о достижении цели?
Сроки	к какому сроку нужно выполнить?

Шаблон, по которому Вы можете сформулировать цель развития:

Научиться делать И	до уровня при котором К	не позднее С
---------------------------	--------------------------------	---------------------

Пример:

Предположим, Ваша функциональная обязанность – контроль и обеспечение эффективной работы системы документооборота в филиале и подготовка аналитических материалов и докладов для начальника дороги. Проанализировав, что конкретно Вам необходимо делать для выполнения данной обязанности, Вы поняли, что требуется совершенствование системы документооборота. Поразмыслив, Вы решили, что Вам необходимо развивать конкретный навык – научиться формировать и внедрять целостную систему мер, направленную на повышение эффективности работы своего подразделения.

Цель развития: Научиться систематизировать документооборот в подразделении до уровня, при котором время на поиск необходимого документа в среднем будет составлять не более 5 минут (в настоящий момент не менее 20 минут), а время на подготовку стандартных аналитических справок и отчетов сократится на 30% в срок до 4 квартала 20XX года.

После того, как Вы сформулировали цель развития, проверьте, насколько Ваша цель реалистична и достижима. Соотнесите её с обстоятельствами жизни, работы и сроками достижения.

Далее Вы найдёте информацию, которая поможет Вам составить план последовательных, взаимосвязанных действий по развитию.

Шаг 3: Планирование развивающих действий для достижения цели развития.

После того, как Вы сформулировали цель развития, необходимо спланировать развивающие действия по достижению цели. Действия должны представлять собой комплексный план, включающий всевозможные методы развития.* Именно правильное сочетание методов позволяет повысить уровень развития тех или иных навыков.

При планировании развивающих действий важно учитывать следующее:

- Методы развития должны быть направлены именно на умения и навыки, которые Вы запланировали развивать.
- Должны быть связаны с целью развития, т.е. развивать конкретный навык, умение и поведение.
- Действия должны быть логичными, последовательными и подробно прописанными (что Вы будете делать, и что будет являться результатом выполненного действия).
- Необходимо использовать как минимум четыре метода развития.
- Устанавливать реалистичные сроки выполнения.

** Краткая информация о методах развития приводится далее на стр. 25 настоящего пособия. Подробная информация о каждом методе развития содержится в методическом пособии «Матрица развивающих действий».*

Для выбора метода развития в Личном кабинете:

- 1) На странице «Шаг 3» в столбце «Методы развития» нажмите на знак «+».
- 2) В диалоговом окне щелчком мыши выберите метод развития из перечня методов:

Развитие на рабочем месте — конкретные задания из ежедневной работы, которые способствуют развитию выбранного умения/навыка.

Обратная связь — обсуждение с коллегами, подчиненными, руководителем, коучем своей работы с точки зрения прогресса в развитии умения/навыка.

Обучение на опыте других — наблюдение за коллегой/руководителем, у которого данный навык/умение развит высоко; совместное обсуждение опыта с коллегой/руководителем.

Изучение литературы — анализ прошлого опыта, самостоятельный поиск более эффективных форм работы, чтение специальной литературы

Тренинги и семинары — краткосрочное интенсивное обучение по выбранному для развития умению/навыку (в т.ч. дистанционное обучение)

Развивающие проекты — участие в проекте или временное назначение на должность, требующие более высокого уровня развития выбранного умения/навыка.

Более подробную информацию об особенностях данных методов развития см. на стр. 25.

- 3) Нажмите кнопку «Ок».

Для оформления развивающего действия в Личном кабинете:

- 1) На странице «Шаг 3» в столбце «Развивающее действие» оформите развивающее действие:
в случае с методами «Изучение литературы», «Тренинги и семинары» нажмите на знак «+» и выберите из списка книгу или дистанционный курс, наиболее подходящие для достижения Вашей цели развития;
в случае с методами «Развитие на рабочем месте», «Обратная связь», «Обучение на опыте других», «Развивающие проекты» - самостоятельно сформулируйте и впишите в текстовое поле описание развивающего действия.
- 2) В столбце «Дата начала» при помощи календаря выберите планируемую дату начала реализации развивающего действия.
- 3) В столбце «Дата окончания» при помощи календаря выберите планируемую дату окончания реализации развивающего действия.
- 3) Нажмите кнопку «Сохранить».

Пример:

Цель развития: Научиться создавать механизмы поддержки инициатив и новаторских предложений работников своего подразделения до уровня, при котором 90% полезных инициатив будет внедрено, что позволит сократить издержки на ремонт грузовых вагонов на 10% до 15 декабря 20XXг.				
Метод развития	Развивающее действия	Дата начала	Дата окончания	Отчет о выполнении
<u>Развитие на рабочем месте</u> — конкретные задания из ежедневной работы, которые способствуют развитию выбранного умения/навыка.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изучить основные препятствия для внедрения полезных инициатив и продумать способы их преодоления. - До конца 1 квартала 20XXг. 2. Обеспечить условия для выдвижения инициатив и предложений со стороны работников и выделить время на встречи с ними. - Регулярно, по мере поступления. 3. Каждое предложение от сотрудников выносить на коллективное обсуждение с приглашением руководителя. - Организовывать обсуждение не реже чем раз в квартал. 	01.01.20XX г.	01.12.20XX г.	
<u>Обратная связь</u> — обсуждение с коллегами, подчиненными, руководителем, коучем своей работы с точки зрения прогресса в развитии умения/навыка.	<p>Один раз в месяц запрашивать у коллег обратную связь о том насколько успешно мне удастся выступать внутренним заказчиком на инициативы, создавать механизмы их поддержки.</p> <p>Анализировать обратную связь, корректировать в соответствии с ней свою работу.</p>	01.01.20XX г.	01.12.20XX г.	
<u>Обучение на опыте других</u> — наблюдение за коллегой/руководителем, у которого данный навык/умение развит высоко; совместное обсуждение опыта с коллегой/руководителем.	Не реже чем раз в квартал обсуждать с коллегами из подразделения N, как они организуют работу своего подразделения, чтобы обеспечить разработку и внедрение новых идей	01.01.20XX г.	01.12.20XX г.	

<p><u>Изучение литературы</u> — анализ прошлого опыта, самостоятельный поиск более эффективных форм работы, чтение специальной литературы</p>	<p>1. Клейтон Кристенсен, Скотт Энтони, Эрик Рот, «Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений». 2. Джоэл Баркер, «Парадигмы мышления: Как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире».</p>	<p>01.01.20XX г.</p>	<p>01.12.20XX г.</p>	
<p><u>Тренинги и семинары</u> — краткосрочное интенсивное обучение по выбранному для развития умению/навыку (в т.ч. дистанционное обучение)</p>	<p>1. «Создание самообучающейся компании». 2. «Создание инновационной среды в организации».</p>	<p>01.01.20XX г.</p>	<p>01.04.20XX г.</p>	
<p><u>Развивающие проекты, стажировки</u> — участие в проекте или временное назначение на должность, требующие более высокого уровня развития выбранного умения/навыка.</p>	<p>Принять участие в проекте N в качестве помощника руководителя проекта. Это позволит пронаблюдать за тем, как организовывается подобная работа, изучить опыт руководителя проекта при отборе инициатив, их внедрении и тиражировании.</p>	<p>01.01.20XX г.</p>	<p>01.06.20XX г.</p>	

4) Поле «Отчет о выполнении» предназначено для отражения результатов выполнения развивающего действия.

*Обращаем Ваше внимание, что заполнить поле «Отчет о выполнении» напротив каждого развивающего действия необходимо **за неделю** до приезда на второй модуль программы повышения квалификации руководителей «Корпоративный лидер».*

Описание методов развития.

Существует шесть методов индивидуального развития, каждый из которых по-своему позволяет развить Ваши навыки и умения.

Метод развития	Приоритет при планировании индивидуального развития*
1. Развитие на рабочем месте	} 70 %
2. Обратная связь	
3. Обучение на опыте других	
4. Изучение литературы	} 20 %
5. Тренинги и семинары	
6. Развивающие проекты	} 10 %

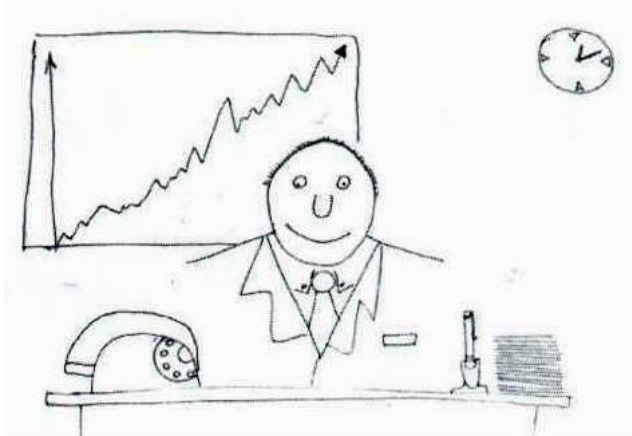
**рекомендации Корпоративного университета РЖД*

Чтобы эффективно пользоваться каждым методом, необходимо четко представлять себе ответы на следующие вопросы:

- Когда данный метод стоит использовать?
- Как получить максимальный обучающий эффект от применения метода?
- В чём состоят ограничения метода?
- Как формулировать развивающие действия в рамках метода?

Далее мы рассмотрим подробно все методы, что позволит Вам более эффективно использовать их для своего развития.

1. Развитие на рабочем месте.



Данный метод является одним из самых эффективных. Он позволит отработать и закрепить имеющиеся знания и навыки в реальной работе.

Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?

- Ставить конкретные цели усовершенствовать способы решения профессиональных задач.
- Расширять спектр решаемых задач.
- Применять на рабочем месте новые для Вас методы и идеи, полученные в ходе обучения, самообучения, обратной связи, обучения на опыте других и в ходе участия в развивающих проектах. Делать это регулярно.
- Опробовать каждую новую идею не менее трех раз — это позволит не отказаться от полезной идеи раньше времени.
- Выбирать для отработки новых приемов наиболее безопасные ситуации.

Есть ли ограничения у этого метода?

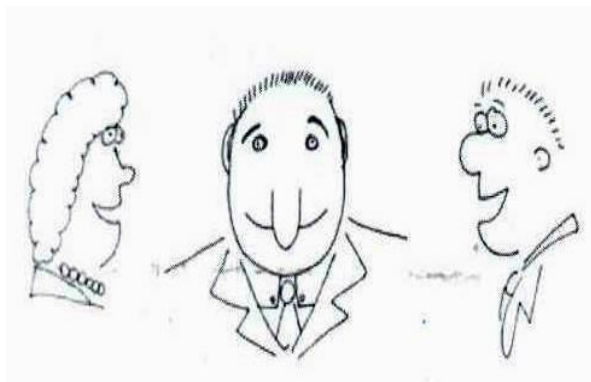
Метод практически лишен ограничений и недостатков, за тем исключением, что без использования прочих методов индивидуального развития, перечисленных выше, он не будет достаточно действенным. Метод нацелен, прежде всего, на отработку навыков и умений, которые приобретаются благодаря:

- Тренингам и семинарам.
- Изучению литературы.
- Обучению на опыте коллег.
- Их обратной связи.
- Участию в развивающих проектах.

Примеры формулировок развивающих действий в рамках метода:

1. В течение месяца в ходе выполнения работы типа **Д** опробовать все приемы, выделенные после обучения по теме **Н**. Запрашивать у Петрова обратную связь каждый раз, когда он участвует в этой работе.
2. Опробовать в текущем проекте **А** в течение двух недель приемы, выделенные в ходе анализа успешности проведенных проектов **В** и **С**. Проанализировать результаты, выделить те приемы, которые работают наиболее эффективно.

2. Обратная связь



Обращайтесь к этому методу, когда:

- после периода самостоятельного развития Вам нужно получить внешнюю оценку прогресса в развитии;
- есть люди, чьей экспертной оценке Вы доверяете: они понимают тему и могут эффективно оценить Ваши действия и результаты, они могут дать честную обратную связь, ориентированную на ваше развитие;

- Вы готовы услышать не только позитивную обратную связь, но и конструктивную критику.

Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?

- Ставить перед wybranными экспертами задачу оценки эффективности выполняемых Вами действий регулярно.
- Договариваться с экспертом до начала действия/наблюдения, о чем именно Вы хотите получить обратную связь. чтобы можно было фиксировать элементы поведения по ходу выполнения работы, а не после ее завершения.
- Просить отмечать как Ваши сильные стороны, так и области, требующие дальнейшего развития.
- Получать обратную связь о Ваших действиях с разных сторон и точек зрения (от людей, исполняющих разные роли в организации: подчиненных, коллег, руководства, клиентов; от людей разного типа: более и менее критичных, более и менее похожих на Вас, и т.п.).
- Благодарить за обратную связь.

- Обдумывать полученную обратную связь, делать выводы и использовать их, выполняя задачу в следующий раз.

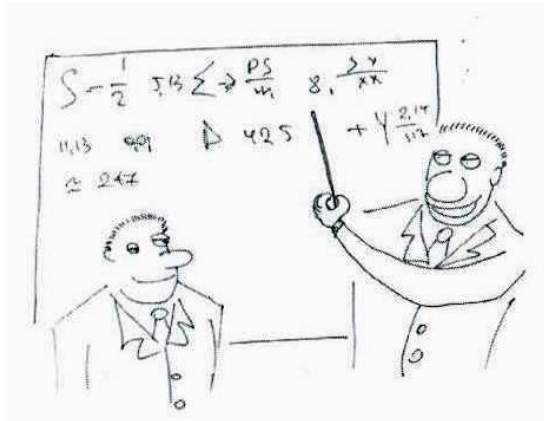
Когда метод неприменим:

- Когда действия и результаты не наблюдаемы извне.
- Когда не существует критериев оценки успешности действий и их результатов.
- Когда не у кого запросить обратную связь.
- Когда у Ваших действий нет экспертов, которым Вы доверяете.
- Когда Вы по каким-то причинам не готовы воспринять обратную связь.

Примеры формулировок развивающих действий в рамках метода:

1. Попросить Иванова в течении 3 месяцев после каждого выполнения мною действий типа **А** давать мне обратную связь по критериям **В** и **С**, отвечая на вопрос, что в моем поведении соответствовало и не соответствовало критериям **В** и **С**.
2. Попросить Петрова проанализировать мой документ **Х** по критерию **У** и отметить, что по этому критерию было написано хорошо, что можно было написать лучше и что можно было сделать по-другому (до 1 ноября 20XX года).

3. Обучение на опыте других



Обращайтесь к этому методу, если:

- Необходимо освоить конкретные практические приемы, эффективные в конкретных ситуациях.
- В Вашем окружении есть люди, которые могут выступить в качестве примера успеха в выбранной области (поведение, опыт и экспертиза).

Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?

- Как можно чаще взаимодействовать и совместно выполнять работу с более компетентными коллегами, обладающими теми качествами и навыками, которые Вы стремитесь в себе развить.
- Обращаться к ним с конкретными запросами, соответствующими Вашим целям развития. Просить рассказать:
 - как они выполняют конкретную работу (на примерах);
 - в чем состоят их маленькие практические секреты успеха, ноу-хау;
 - где и как они научились это делать, что помогло им научиться.
- Наблюдать за их работой, за конкретными действиями, которые они осуществляют в типовых и критических ситуациях. Записывать ценные идеи и практические ходы. Переносить их в свою практику.

В чем ограничения метода?

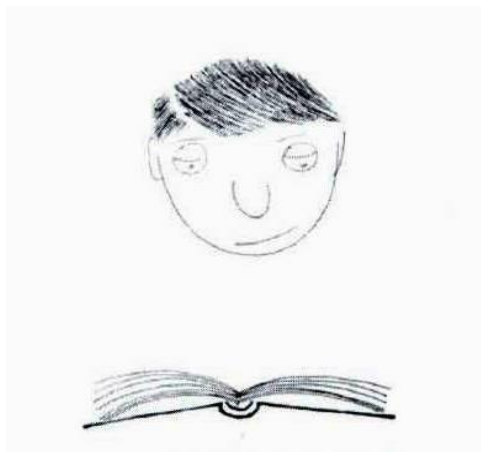
Метод невозможно использовать, если:

- В Вашем окружении нет коллег, которые могут выступить для Вас в качестве модели успеха.
- Опытный коллега, являясь практиком, добивается успеха такими методами, которые не подходят лично для Вас.

Примеры формулировок развивающих действий в рамках метода.

1. В течение месяца пронаблюдать, как Сидорова выполняет работу типа **X**, зафиксировать полезные приемы. Продумать ситуации, где их можно опробовать.
2. Расспросить Кузнецова, как он выполняет действия типа **Y**, какие методы использует, какие ноу-хау у него есть. Записать 5-7 полезных идей, которые можно использовать в моей работе (до 15 января 20XX года).

4. Изучение литературы



Обращайтесь к этому методу, если:

- у Вас есть необходимость и/или желание самостоятельно расширить круг знаний и навыков в определенной области;
- Вы хотите найти ответы на конкретные вопросы;
- Вы хотите потренироваться делать что-то по-другому в безопасной ситуации (вне работы).

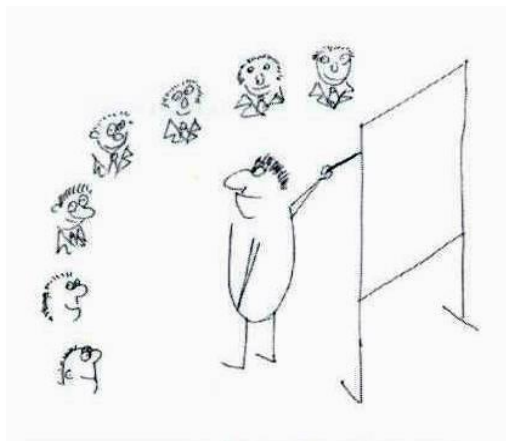
Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?

- Читать литературу по выбранной теме. Выписывать наиболее важные идеи, особенно те, которые имеют отношение к цели Вашего развития и специфике Вашей работы. Корректировать на их основе программу собственного развития.

В чем состоят ограничения метода:

- Не всегда доступна нужная литература.
- Не хватает времени, чтобы ее проработать.
- Не всегда можно найти в прошлом сравнимые ситуации развития.
- Сложно оценить успешность обучения, поскольку отсутствует внешняя обратная связь.

5. Тренинги и семинары



Обращайтесь к этому методу, если:

- Вам нужны знания и навыки, которые Вы сможете применять на рабочем месте в самое ближайшее время после окончания тренинга.
- Вы ощущаете необходимость в упорядочении тех знаний, которыми уже обладаете.
- Вы хотите найти способы действовать по-другому.

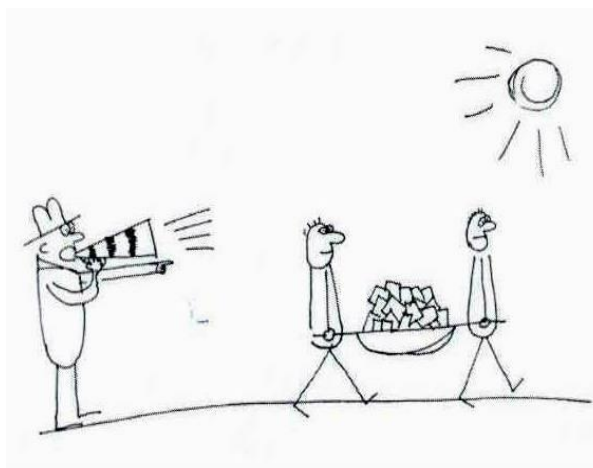
Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?

- Посещая тренинги и программы повышения квалификации, ставьте для себя конкретные обучающие цели в ходе программы. Определяйте конечный результат, что Вы хотите начать делать лучше после тренинга, что Вы хотите узнать, и т.п.
- Занимайте активную позицию. Задача тренера — помочь Вам в ходе освоения навыка, дать возможность потренироваться и обеспечить обратную связь. Тренер не сформирует навык за Вас.
- Задавайте вопросы преподавателю по ходу тренинга.
- Сразу пробуйте новые действия в различных практических ситуациях вне тренинга.

В чем состоят ограничения метода?

Если в ближайшее время Вы не примените на практике навыки, эффект от обучения сойдет на нет.

6. Развивающие проекты



Обращайтесь к этому методу, если:

- Есть качества, умения или навыки, которые необходимы для Вашего дальнейшего развития, однако Ваша текущая работа не содержит условий для их проявления и отработки;
- Вы чувствуете в себе силы для участия в проектах, которых еще никогда не пробовали выполнять;
- Вы верите в свою способность сочетать их с текущей работой.

Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?

- Работать в «зоне ближайшего развития»: участвовать в проектах, которые по определению сложнее, чем те задачи, для решения которых Вам достает компетентности.
- Выбирать в качестве развивающих краткосрочные проекты (не более года, а лучше до 3 месяцев).
- Искать такие проекты, для успешного выполнения которых критическими оказываются именно те качества, которые Вы стремитесь в себе развить.
- Не бояться неожиданных, нетипичных ситуаций: именно они становятся источником наиболее ценного развивающего опыта.

В чем ограничения метода?

- Не рекомендуется использовать данный метод в проектах, которые имеют высокую значимость для бизнеса. В этих случаях цена Вашей ошибки будет слишком высока.
- Развивающий проект должен быть нужным и полезным компании, иначе у Вас не будет мотивации тратить на него время, всерьез прикладывать усилия и преодолевать себя.

Примеры формулировок развивающих действий в рамках метода.

1. Принять участие в проекте **N**, опробовать в рамках проекта методы **X** и **Y**, полученные из тренинга **T** и от опытного коллеги Иванова. Проанализировать полученные результаты и прогресс в развитии (в течение 6 месяцев).
2. Специально запустить проект «ННН», который позволит отработать навык **Z**. Привлечь в проект опытных коллег Жукова и Грищенко, чтобы получить максимальный результат и обучающий эффект. Использовать Жукова и Грищенко в качестве наставников, а основную работу выполнять самостоятельно. Запрашивать у них обратную связь о своей эффективности и качестве результата (в течение года).

Шаг 3: Отправка составленного ИПР методисту.

Перед тем как приступить к выполнению намеченного плана Вам необходимо согласовать составленный ИПР с методистом. Методист проверит Ваш ИПР и, при необходимости, даст рекомендации по доработке этой информации.

Для отправки составленного ИПР в Личном кабинете:

- 1) На странице «Шаг 3» нажмите кнопку «Далее», затем - «Отправить на согласование».
- 2) ИПР перейдет в статус «ИПР на согласовании». Данный статус будет отображаться над кнопками с обозначением шагов («Шаг 1», «Шаг 2» и «Шаг 3») в Вашем личном кабинете.
- 3) По итогам согласования статус Вашего ИПР изменится на «ИПР согласован» либо «ИПР на доработке».
- 4) При согласовании ИПР Вы можете приступить к реализации намеченного плана.
- 5) При возвращении ИПР на доработку Вам необходимо:

ознакомиться с рекомендациями методиста, перейдя по ссылке «Показать предыдущие» на странице «Шаг 2» и «Шаг 3» Вашего ИПР;

внести правки в формулировки целей развития либо развивающих действий на страницах «Шаг 2» и «Шаг 3» соответственно и сохранить изменения (кнопка «Сохранить»);

отправить ИПР на повторное согласование методисту (см. пп. 1 и 2 выше).

Шаг 3: Составление отчета о выполнении развивающих действий.

Данный раздел предназначен для составления отчетов о выполнении развивающих действий. Раздел заполняется слушателями программы «Корпоративный лидер» **за неделю** до приезда на второй модуль программы.

Для составления отчета о выполнении развивающего действия в Личном кабинете:

1) На странице «Шаг 3» в столбце «Отчет о выполнении» в текстовое поле развивающего действия впишите краткий отчет о выполнении развивающего действия.

Для этого проанализируйте выполнение развивающих действий и зафиксируйте полученный результат с точки зрения:

- выполнено/не выполнено;
- чему новому научился/ась;
- как это повлияло на результат.

2) Нажмите кнопку «Сохранить».

3) Повторите данные операции с каждым развивающим действием.

Пример:

Цель развития: Научиться создавать механизмы поддержки инициатив и новаторских предложений работников своего подразделения до уровня, при котором 90% полезных инициатив будет внедрено, что позволит сократить издержки на ремонт грузовых вагонов на 10% до 15 декабря 20XXг.

Метод развития	Развивающее действия	Дата начала	Дата окончания	Отчет о выполнении
<p>Тренинги и семинары — краткосрочное интенсивное обучение по выбранному для развития умению/навыку (в т.ч. дистанционное обучение)</p>	<p>1. «Создание самообучающейся компании». 2. «Создание инновационной среды в организации».</p>	<p>январь 20XX г.</p>	<p>декабрь 20XX г.</p>	<p>Своевременно пройдены дистанционные курсы. Полученные знания и навыки применялись на практике. Были отмечены следующие изменения: ...</p>

Шаг 3: Закрытие ИПР.

Данный раздел предназначен для составления для фиксации результатов достижения цели развития. Раздел заполняется слушателями программы «Корпоративный лидер» за неделю до приезда на второй модуль программы.

Для фиксации результатов достижения цели развития в Личном кабинете:

1) Проанализируйте свой ИПР с точки зрения выполненных развивающих действий за весь период работы с планом. Для этого посмотрите все «Отчеты о выполнении» развивающих действий: какие действия были выполнены в срок, какие были выполнены с задержкой, какие не были выполнены. В тех случаях, когда развивающее действие не было выполнено, подумайте и ответьте для себя на вопрос: почему так произошло? В тех случаях, когда действие было выполнено, зафиксируйте для себя, чему Вы научились благодаря его выполнению.

2) Распечатайте Ваш ИПР. В печатной форме подчеркните один вариант оценки достижения цели (не достигнута, частично достигнута, полностью достигнута).

Пример:

Цели развития	Самооценка <i>(Заполняется сотрудником)</i> Нужное подчеркнуть	Оценка руководителя <i>(Заполняется руководителем)</i> Нужное подчеркнуть	Комментарии руководителя <i>(Заполняется руководителем)</i>
1. Научиться создавать механизмы поддержки инициатив и новаторских предложений работников своего подразделения до уровня, при котором 90% полезных инициатив будет внедрено, что позволит сократить издержки	<p>Не достигнута</p> <p>Частично достигнута</p> <p><u>Полностью достигнута</u></p>	<p>Не достигнута</p> <p><u>Частично достигнута</u></p> <p>Полностью достигнута</p>	

на ремонт грузовых вагонов на 10% до 15 декабря 20XXг.			
--	--	--	--

3) Запросите у своего непосредственного руководителя обратную связь о реализации Вашего индивидуального плана развития и внесите информацию в разделы «Комментарий руководителя» и «Рекомендации руководителя» в бумажной версии ИПР*.

** Данное действие необходимо в том случае, если непосредственный руководитель принимал участие в Вашем развитии в рамках реализации ИПР.*

Обращаем Ваше внимание на то, что:

- На мастерской 2 модуля целевого обучения Вам потребуется Ваш ИПР в бумажном виде со всеми заполненными разделами. Распечатать свой индивидуальный план развития, созданный на портале Корпоративного университета РЖД, Вы можете в личном кабинете.
- Результаты выполнения ИПР в электронной версии на портале фиксируются специалистами отдела обучения и являются одним из оснований для выдачи удостоверений об окончании обучения в Корпоративном университете.