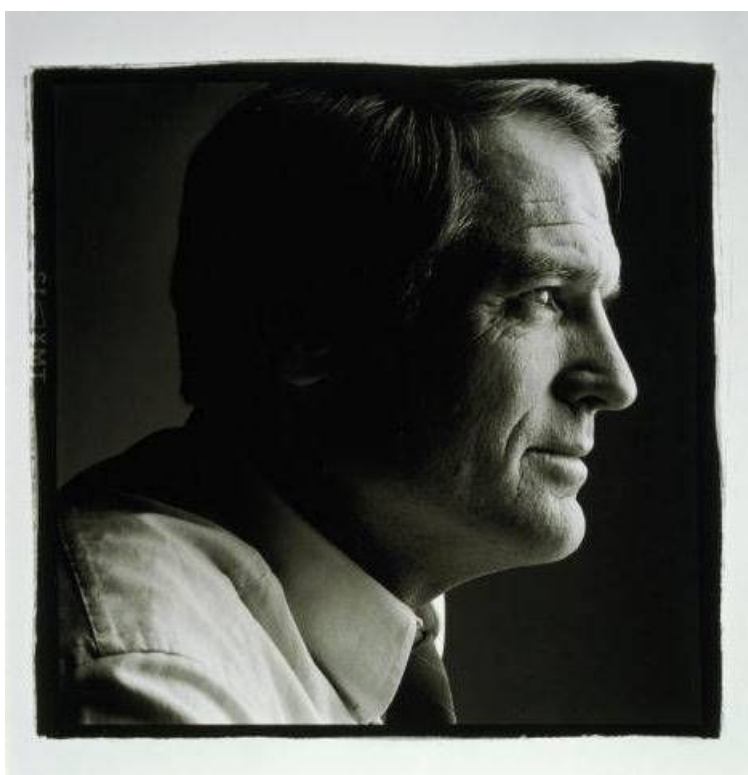


# ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ

руководство для наставника



Что такое  
наставничество?

Стили наставничества

Инструменты  
наставничества

Развитие навыков  
наставника

Возможности  
наставничества

Значение  
наставничества для  
Компании

---

# Содержание руководства

---

<b>Введение</b>	<b>3-4</b>
<b>Роль наставника в процессе планирования индивидуального развития</b>	<b>5-6</b>
<b>Развитие сотрудников: общие положения и принципы</b>	<b>7-12</b>
Индивидуальные планы развития – польза для сотрудника	8
Индивидуальные планы развития – польза для Компании	9
Ключевые условия успешного развития	10-11
Распространенные заблуждения	12
<b>Наставничество как инструмент развития</b>	<b>13-24</b>
Возможности и ограничения менторинга и коучинга	14
Этические аспекты наставничества	15
Ключевые навыки наставника и их развитие	16-24
<b>Программа индивидуального развития: этапы и алгоритм прохождения</b>	<b>25-72</b>
Этап 1. Установление контакта	26-27
Этап 2. Составление индивидуального плана развития	28-63
Этап 3. Реализация индивидуального плана развития	64-68
Этап 4. Оценка результатов развития	69-72
<b>Приложения</b>	<b>73-86</b>
Приложение 1. Форма «А» - Развитие на текущей должности	74
Приложение 2. Форма «В-I» - Развитие карьеры	75
Приложение 3. Форма «В-II» - Развитие карьеры	76
Приложения 4-5. Бланки индивидуального плана развития	77-86

# Введение

Данное руководство предназначено для сотрудников HR-Департамента Компании, а также для руководителей структурных подразделений.

Компания приступила к реализации программы индивидуального развития ключевых сотрудников. **Целью программы** является развитие профессиональных и лидерских качеств успешных сотрудников, обладающих высоким потенциалом.

Основным инструментом данной программы является составление **индивидуальных планов развития** для ключевых сотрудников, чтобы помочь им полностью раскрыть и реализовать свой потенциал для более эффективного достижения бизнес-целей Компании.

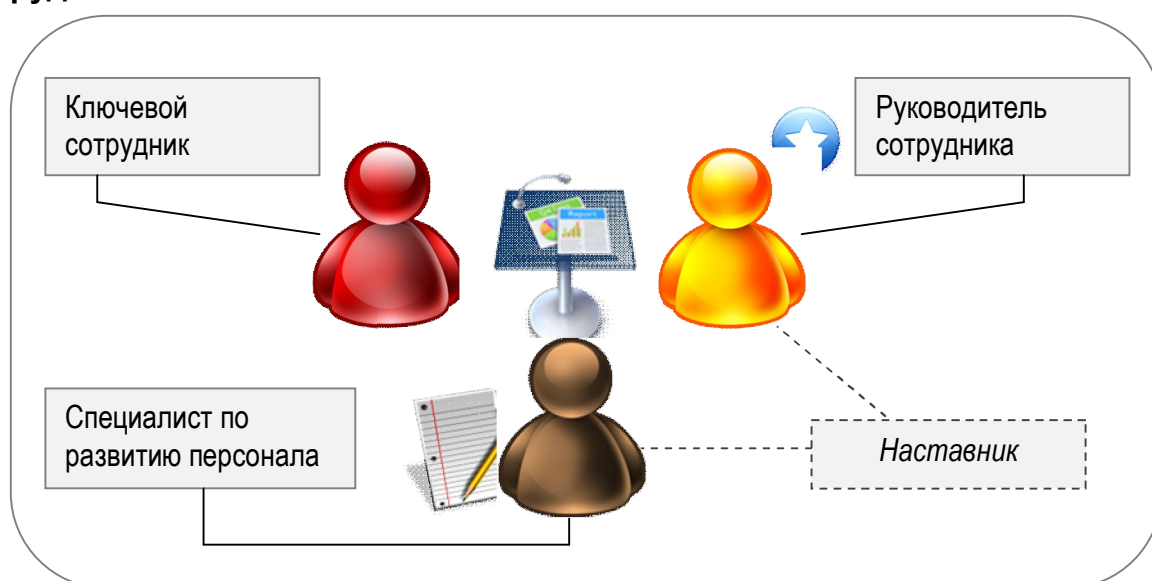
**Вы участвуете в программе развития в качестве наставника**, и Ваша роль заключается в следующем:

- помочь участникам программы определиться с целями их развития, выделить те знания, умения, навыки и личные качества, которые целесообразно развивать в первую очередь;
- оказать содействие в составлении индивидуального плана развития, по которому они будут двигаться на протяжении следующего года;
- помочь преодолеть барьеры, которые будут возникать в ходе реализации плана развития в течение года;
- помочь в оценке реализации этого плана.

Это методическое руководство поможет Вам эффективно оказывать помощь сотруднику в развитии на каждом из его этапов.

Основная часть руководства содержит рекомендуемые сценарии встреч и дополнительную полезную информацию по наставничеству на каждом этапе цикла развития.

**В реализации программы индивидуального развития участвуют следующие сотрудники:**



Далее мы подробнее рассмотрим роли каждого участника программы индивидуального развития.

---

# Программа индивидуального развития

## ▪ Действующие лица

---



**Ключевой сотрудник** – сотрудник Компании, обладающий высоким потенциалом к развитию и/или демонстрирующий высокие результаты в своей профессиональной деятельности.

**Роль в программе развития:**

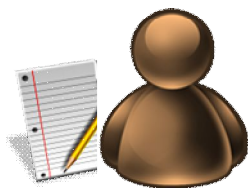
Ключевой сотрудник при поддержке наставника разрабатывает индивидуальный план развития своих профессиональных или лидерских качеств (компетенций), которые помогут ему достигать более высоких результатов на своей текущей должности, либо позволят в будущем претендовать на продвижение в карьере.



**Руководитель сотрудника** – непосредственный руководитель ключевого сотрудника.

**Роль в программе развития:**

Руководитель выступает для своего подчиненного в качестве лидера и эксперта по вопросам, связанным с решением конкретных рабочих задач и развитием профессиональных знаний и навыков, необходимых для успешной работы в определенной области.



**Специалист по развитию персонала** – сотрудник HR-подразделения Компании, ответственный за реализацию программы индивидуального развития ключевых сотрудников.

**Роль в программе развития:**

HR-специалист выступает в роли эксперта и помощника по вопросам эффективного применения различных методов и технологий развития персонала. Также он контролирует процесс индивидуального развития ключевых сотрудников в рамках данной программы.

---

## Кто выступает в роли наставника?

---

В Компаниях используется различные подходы к определению роли наставника для ключевого сотрудника в процессе индивидуального развития.

**Наставник** – это специалист Компании, который помогает ключевому сотруднику определить приоритетные области и конкретные цели развития, сформировать целостный план по их достижению в течение года. Помимо этого, наставник оказывает сотруднику помощь и поддержку в процессе реализации плана развития

**В роли наставника может выступать как непосредственный руководитель сотрудника, так и специалист по развитию персонала.** Отличия в действиях этих сотрудников будет заключаться в применении разных стилей наставничества, которые более подробно будут рассмотрены в данном руководстве.

В том случае, если в роли наставника был выбран непосредственный **руководитель сотрудника**, специалист по развитию персонала оказывает экспертную HR-поддержку наставнику и сотруднику на всех этапах составления и реализации индивидуального плана развития. Также он принимает обязательное участие в процедуре согласования и утверждения индивидуального плана развития и оценке результатов развития.

Если в роли наставника выбран **специалист по развитию персонала**, руководитель оказывает сотруднику экспертную и лидерскую поддержку в рабочих ситуациях – делится своими знаниями и практическим опытом в тех областях, которые были выбраны в качестве приоритетных в развитии сотрудника. Руководитель также принимает обязательное участие в процедуре согласования и утверждения плана развития сотрудника и оценке результатов развития.

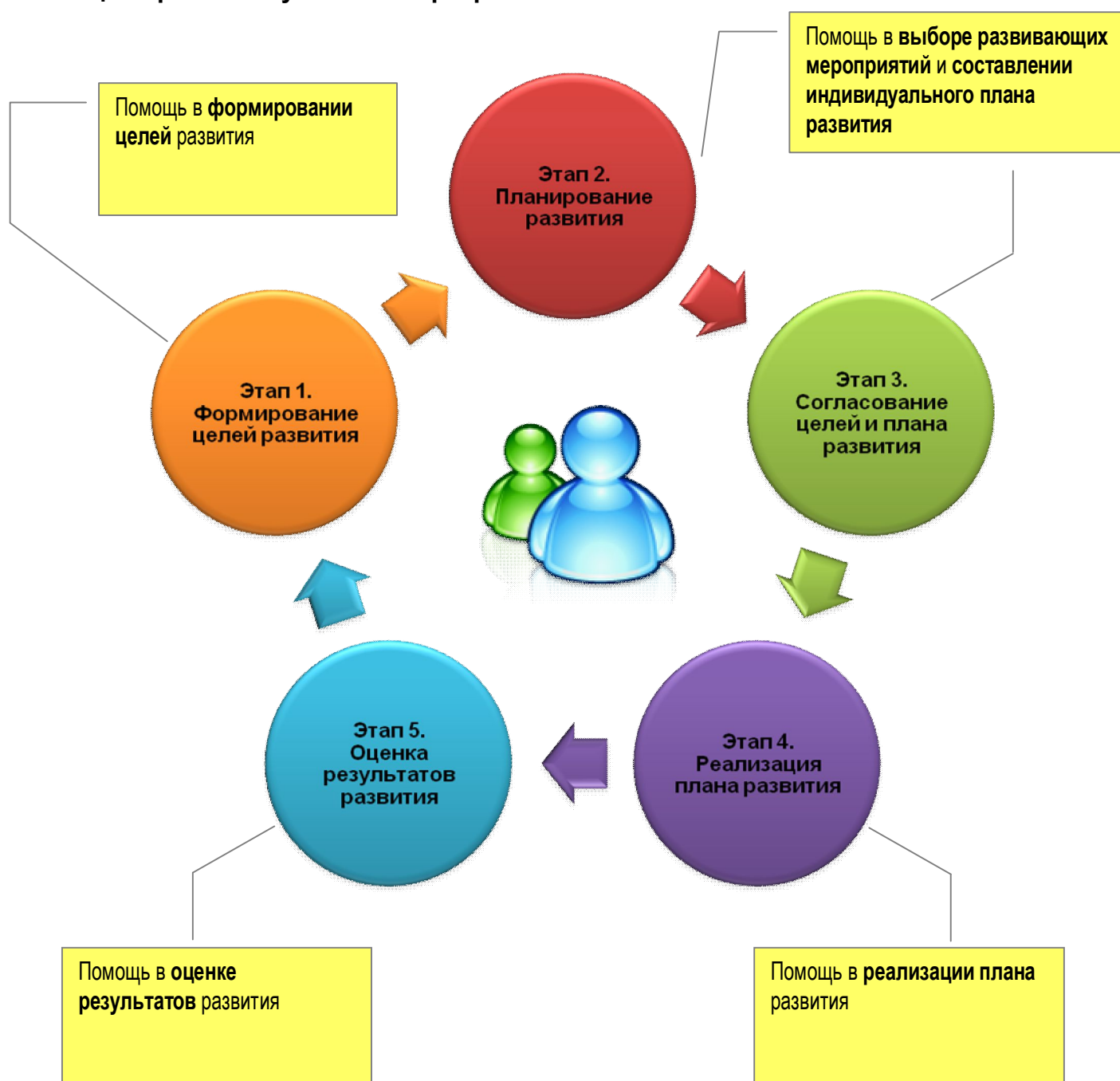
---

# Модель

- **Взаимодействие наставника и участника в программе индивидуального развития**

Участник программы в течение года проходит 5 основных этапов в развитии выбранных профессиональных или лидерских качеств. На каждом этапе наставник оказывает экспертную и методическую поддержку сотруднику в его развитии. Вначале каждого этапа наставник проводит встречу со своим подопечным по определенному сценарию, которые подробно будут описаны в соответствующих разделах данного руководства.

## Цикл развития участника программы



# Этапы развития сотрудника

## ▪ Роль наставника

Этапы развития и задачи сотрудника	Роль наставника
<p><b>Этап 1 и 2. Формирование и согласование целей развития</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Определить конкретные цели развития на год для повышения эффективности работы на текущей позиции.</li><li>■ Определить конкретные цели развития для карьерного роста в долгосрочной перспективе (если карьерное планирование включено в программу развития).</li><li>■ Согласовать цели развития с заинтересованными лицами внутри Компании.</li></ul>	<p>Провести развивающую встречу по обсуждению и согласованию целей развития.</p>
<p><b>Этап 3. Планирование развития</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Составить план индивидуального развития, направленный на достижение выбранных целей.</li></ul>	<p>Провести развивающую встречу по составлению индивидуального плана развития (ИПР).</p>
<p><b>Этап 4. Реализация плана развития</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Отслеживать реализацию плана на регулярной основе, внося необходимые коррективы.</li><li>■ Реализовать план.</li></ul>	<p>Регулярно проводить встречи для мониторинга реализации плана развития и оказания помощи в преодолении барьеров, возникающих в ходе развития.</p>
<p><b>Этап 5. Оценка результатов развития</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Проанализировать результаты цикла развития, сделать выводы.</li></ul>	<p>Провести встречу по оценке результатов развития.</p>
<p><b>Выход на новый цикл развития</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Провести ревизию долгосрочных и краткосрочных целей, оценить свои достижения в развитии и поставить новые конкретные цели развития на следующий период.</li></ul>	