

Как индивидуальный план развития повышает эффективность персонала

Анастасия [ТЕТЕРУК](#), практикующий фасилитатор, HR-менеджер

В любой компании есть много форм для развития сотрудников: внешнее и внутреннее обучение, менторинг и наставничество, коучинг и прочее. Но чтобы понять, какой навык в приоритете в конкретный период времени и каким способом его можно совершенствовать, следует использовать индивидуальный план развития (ИПР). Давайте разберемся, что из себя представляет ИПР и как с ним работать.

Индивидуальный план развития: суть и значение

ИПР — это план мероприятий для развития личностных и профессиональных навыков конкретного сотрудника, определяющий цели, сроки и способы обучения. Такой план составляют под профиль человека. При этом выбирают способы обучения, позволяющие достичь выбранной цели (например, подготовить сотрудника к карьерному росту, повысить эффективность его работы или улучшить личностные качества).

Благодаря ИПР сотрудник получает:

- возможность карьерного развития: вертикального (до руководителя) или горизонтального (расширение профессиональных навыков) роста;
- возможность получения новых знаний и навыков, которых недостаточно для более качественного выполнения задач;
- возможность повышения эффективности труда: определить точки роста в работе и практические шаги, которые помогут их реализовать на деле.

Благодаря ИПР руководитель получает:

- актуальную информацию о персонале: текущее эмоциональное состояние сотрудника, ключевые мотиваторы, которые побуждают подчиненных работать еще более качественно;
- прозрачное представление о сильных и слабых сторонах каждого сотрудника, точках роста;

- развитие кадрового резерва: руководитель определяет, какие сотрудники являются ключевыми для компании, каков у них потенциал, как они могут улучшить процессы и какие позиции занять в случае открытия вакансий.

ИПР – это эффективная форма развития персонала, потому что она направлена на точечное формирование навыков, которые помогут качественно и успешно выполнять работу.

То есть ИПР закрывает три важные задачи в работе с персоналом:

- 1) формирование профессионального и карьерного развития сотрудника в компании;
- 2) получение взаимной обратной связи;
- 3) оценка и работа с эмоциональным состоянием и мотивацией сотрудника.

Составляет ИПР сам сотрудник при поддержке руководителя и HR-менеджера. Руководитель вместе с сотрудником определяют фокусные цели. Иногда подчиненным сложно проанализировать свою работу и понять, какие из навыков у них развиты хорошо, а какие стоило бы подтянуть.

Именно обратная связь со стороны менеджера часто помогает взглянуть более объективно на свой профессиональный уровень и определить точки развития.

Например, сотрудник – специалист по продажам умеет работать с отчетами, устанавливать контакт с клиентами и вести переговоры. Однако часто не закрывает сделки по причине неумения выявлять потребности потенциальных клиентов и работать с ними.

Тогда руководитель встречается наедине с сотрудником, чтобы диагностировать, как сейчас подчиненный работает с потребностями клиентов. Менеджер уточняет, какие моменты в работе с потребностями даются сотруднику легко, а с какими из них возникают проблемы. Также пробелы выявляются по итогам аттестации в компании.

На основе обратной связи от сотрудника руководитель понимает, какие компетенции стоит развить, и сообщает об этом подчиненному.

HR-специалист координирует весь процесс. Он обучает персонал, как составить ИПР, объясняет, что он должен включать в себя, как его заполнять, какие мероприятия должны быть, и может давать обратную связь по готовым ИПР.

Ключевые элементы индивидуального плана развития

Есть большое число готовых шаблонов ИПР. Однако единого правильного стандарта нет. Важно, какие составляющие вы хотите отслеживать в динамике у сотрудников.

В основе авторского шаблона, используемого в работе с персоналом, лежат цели, которые ставит сотрудник.

ИПР персонала обычно составляют на год, но вполне допустимо его сократить до 3 месяцев или полугода.

На каждого сотрудника формируется отдельный файл-шаблон с ИПР, который хранится в удобном месте. Он доступен для просмотра и редактирования самому работнику, его руководителю и HR.

Итак, ИПР включает:

- профессиональные цели;
- приоритет цели;
- практические шаги для достижения цели;
- планируемый срок выполнения;
- комментарии о выполнении мероприятий: статус, сложности, достижения.

Профессиональные цели

Цель важно формулировать максимально конкретно и в форме глагола (это подсвечивает результат, который вы получите на выходе). Кроме того, цель должна быть актуальной в данный момент времени для сотрудника и иметь дедлайны.

Прежде чем начать формулировать цели, часто используется модель GROW, которая помогает структурировать понимание у сотрудника: что у него сейчас есть и на что нужно обратить внимание в ближайшем будущем.

Модель GROW базируется на нескольких принципах:
← ← <i>G – цель (goal) или сформулированная цель. Определите, что актуально развивать в ближайшем будущем, какой результат будет наилучшим, как сотрудник и руководитель поймут, что цель достигнута.</i> ←

← *R – реальность «здесь и сейчас» (reality). Оценка текущей ситуации: что у сотрудника есть сейчас (ресурсы, компетенции, знания, команда), чего нет, как соотносится цель с его уровнем развития в компании.*

←

← *O – обстоятельства или варианты выбора (options, obstacles). Здесь важно определить ресурсы и возможности, которые помогут достигнуть цель.*

←

← *W – воля, намерение идти вперед (will или Way forward). Здесь нужно составить минимальный план действий, который в первую очередь будет реализован в ближайшее время, чтобы достигнуть цель.*

←

Приоритет цели. Расписав все профессиональные цели, важно определить приоритетные. При этом нужно отталкиваться от актуальной ситуации: что более важно и срочно стоит развивать подчиненному, т.к. это повлияет на эффективность и результат работы.

При определении приоритетов можно использовать формулу: срочно/важно или скорость влияния на результат работы и эффективность.

Практические шаги для достижения цели. В данном пункте нужно прописать план действий, которые сотрудник собирается осуществить, чтобы достигнуть цели.

При оформлении важно ответить на ключевые вопросы: что; как; когда? То есть прописать, какие шаги нужно сделать, с помощью какого способа (пройти обучение, организовать рабочую группу и пр.), дедлайн выполнения.

Рекомендуется добавить пункт «Ожидаемый успешный результат», т.е. показать, что планирует сотрудник получить от задачи на выходе на каждом конкретном этапе, и для него это будет метрика успеха.

Планируемый срок выполнения. В ИПР важно фиксировать срок выполнения задачи (месяц, год). Если дедлайн не зафиксирован, задачу можно растягивать на долгий срок и отодвигать «на потом». Фиксированный срок дисциплинирует.

Комментарии о выполнении: статус, сложности, достижения. В файле ИПР важно фиксировать, в каком статусе (в работе, завершено, на

стопе) находится та или иная задача. Это помогает оценить динамику прогресса в развитии сотрудника и актуальное состояние задачи.

Кроме того, важно фиксировать все трудности, с которыми сталкивается персонал, следуя плану ИПР. Это помогает их разобрать и проанализировать на встрече с руководителем, убрать потенциальные риски, получить поддержку или рекомендацию о том, как двигаться дальше.

Достижения тоже важно отмечать в ИПР, поскольку это победы, которые мотивируют сотрудника двигаться дальше.

Итак, **резюмируем.** Индивидуальный план развития – важный инструмент для личностного и профессионального роста персонала в компании. Он помогает сотрудникам не только достигать своих целей, но и сформировать карьерную дорожную карту развития внутри компании.