



КОУЧИНГОВЫЙ ОТЧЁТ

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ



ВВЕДЕНИЕ

Коучинговый отчёт предназначен для того, чтобы ознакомить вас с процессом составления индивидуального плана развития. Отчёт поможет Вам соединить результаты по 3-м отчётам в одно целое, а также сопоставить их с результатами оценки по другим технологиям оценки(если таковые имеются в наличии). Отчёт должен помочь вам внедрить полученные результаты в детальный план развития. Вы можете использовать данный отчёт по своему усмотрению или совместить составление плана развития с формальным коучинговым процессом. Отчёт включает следующие разделы:

- Краткое описание процесса составления плана развития.
- Модель развития, которая предлагает инструкции для интеграции результатов оценки по Hogan с результатами оценки 360°.
- Аналитическая таблица требований к должности, призванная улучшить понимание основных компетенций, которые необходимо развивать.
- Таблица с результатами по опроснику 360° или обратная связь на ваше поведение от вашего руководителя.
- Краткий обзор результатов по 3-м Отчётам из серии Лидерство.
- Сводная аблица для подведения итогов по 3-м Отчётам из серии Лидерство.
- Таблица для сведения результатов по 3-м отчётам в общее статистическое представление об эффективности деятельности сотрудника.
- Графическая таблица для составления плана развития (Приложение А)

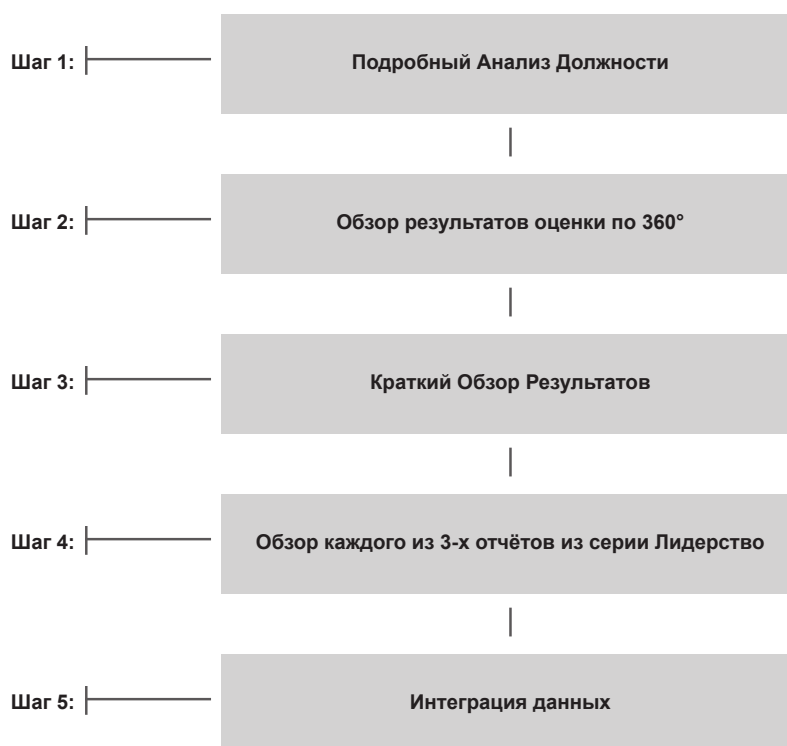




КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ЭТАПОВ СОСТАВЛЕНИЯ ПЛАНА РАЗВИТИЯ

Описание этапов составления плана развития позволяет вам структурировать то многообразие информации, содержащейся в 3-х отчёта Hogan. Прежде, чем вы начнёте составлять свой план развития, вам следует внимательно ознакомиться со спецификой Модели Развития Hogan. Модель представляет собой подробный обзор этапов, которым вы должны следовать вместе с коучем для создания эффективного плана развития.

ЭТАПЫ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ПЛАНА РАЗВИТИЯ



Общая модель

Одной из трудностей, связанных с составлением плана индивидуального развития, является изучение ключевых показателей эффективности и определение ключевых зон для развития. Модель Развития Hogan была разработана именно для решения этих задач. Модель состоит из трёх компонентов: Поведенческие Индикаторы, Кластеры Компетенций и Показатели Эффективной Деятельности. Поведенческие Индикаторы описывают "почему мы делаем то, что делаем". Кластеры Компетенций описывают "что мы делаем и как мы это делаем". Показатели Эффективности описывают основные требования к должности. Если у вас есть информация о Поведенческих Индикаторах и Кластерах Компетенций, вы можете соотнести эту информацию с требованиями к должности. Эффективность развития- вопрос выбора именно тех зон, которые вы собираетесь поставить на развитие. Вы добьётесь более эффективных результатов, если изначально правильно выберете те зоны, которые являются приоритетными для развития.



ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Верно выбранная зона для развития должна оказывать существенное влияние на конечную эффективность деятельности. Если вы хорошо представляете себе основные требования, определяющие успешную деятельность, тогда выбор правильной зоны развития будет зависеть от того, как правильно вы соедините вместе все 3 компонента Модели Hogan. Вы должны "разбить" требования к должности по Кластерам. Иначе говоря, определите компетенции, необходимые для успешной работы и сгруппируйте их в четыре кластера. Кластеры будут служить для вас чётким ориентиром во время составления плана развития.

КЛАСТЕРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

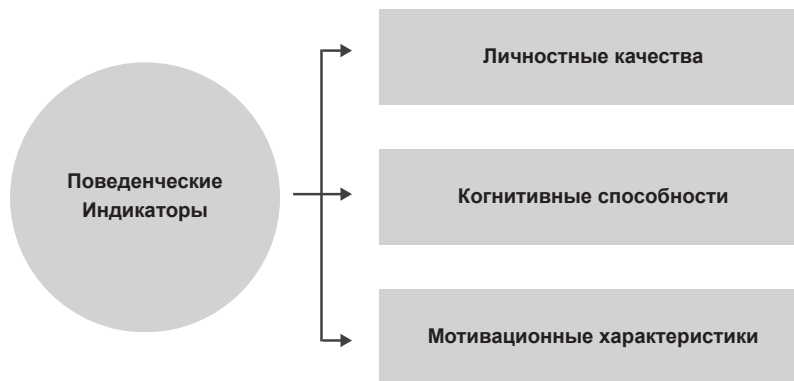
Кластеры представляют собой набор компетенций. Четыре кластера охватывают большинство компетенций, часто встречающихся в бизнесе среде. Кластер Бизнес Навыки включает компетенции, относящиеся к деловой активности. Кластер Лидерские навыки включает компетенции, используемые при руководстве другими людьми. Кластер Навыки Взаимодействия включает компетенции, необходимые при тесном взаимодействии с другими людьми. И, наконец, Кластер Внутрличностные Навыки включает компетенции, определяющие ваше отношение к рабочему процессу.

Кластеры компетенций тесно взаимосвязаны между собой. Внутрличностные Навыки развиваются у нас в самом раннем детстве, затем следуют Навыки Взаимодействия (школа/дет. сад), затем идут Лидерские Навыки и Бизнес Навыки. Чем раньше в жизни появляется какой-либо навык, тем труднее его изменить впоследствии. Например, навыки планирования в Кластере Бизнес намного легче развить, чем первоначальные- Кластер Внутрличностный. Эта особенность должна приниматься во внимание при выборе зон развития.



ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ

Самый эффективный способ оценить поведенческие индикаторы-это использование личностных опросников, которые могут дать ответ на вопрос "почему" данное поведение проявляется в тех или иных ситуациях. Поведенческие индикаторы состоят из личностных характеристик, когнитивных способностей и мотивационных характеристик. Отчёт о Потенциале и Отчёт об Ограничениях предоставляют ценную информацию по оценке личностных качеств. Мотивационные характеристики, определяющие наши желания, часто заложены в наших ценностях. Отчёт о Ценностях даёт великолепное понимание, к чему вы стремитесь в вашей карьере. Многостороннее изучение ваших сильных сторон, ценностей и ограничений, является ключевой базой для развития. Понимание "почему вы делаете то, что делаете" по сути предопределяет постановку правильных целей.





ПРИМЕР ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕЛИ

Теперь вы хорошо представляете себе три составляющих, входящих в состав Модели Hogan. Следующий шаг - применить эти компоненты при создании первоклассного плана развития. Ниже приводится ПРИМЕР из сферы продаж для иллюстрации действия модели.

Работа в сфере продаж подразумевает наличие таких качеств, как Планирование (Бизнес навыки), способность внимательно слушать собеседника (Навыки Взаимодействия) и инициативность (Внутриличностные Навыки). Анализируя работу в продажах, вы обнаружите, что инициативность является наиболее важной компетенцией, затем следует способность слушать и планирование. При анализе данных компетенций (из ваших результатов по 360°), вы получили высокие оценки по компетенции инициативность, но низкие оценки по такой компетенции, как способность слушать и планирование.

Анализируя ваши результаты по Поведенческим индикаторам, вы получили низкие результаты по личностным качествам, связанным с умением слушать других и планировать. Сопоставляя данные по 360° и личностным опросникам, очевидно, что активное слушание и навыки планирования будут являться вашими зонами развития. Здесь необходимо учитывать несколько важных моментов. Так как навыки активного слушания были определены как более важные для достижения успеха, чем навыки планирования, будет разумным развивать именно эти навыки. Однако, важно осознать, что ваши навыки слушания развились задолго до развития навыков планирования, соответственно это будет являться более трудной целью для развития. Вы должны уметь балансировать процесс развития и его потенциальное влияние на эффективность работы. В данном случае, можно сделать вывод, что для эффективной работы в продажах, развитие навыков активного слушания будет более приоритетным, чем развитие навыков планирования.

Следующие страницы должны помочь Вам применить данную модель в построении плана развития для вашей работы.





Шаг 1: АНАЛИЗ ДОЛЖНОСТИ

Отправная точка построения плана развития - определение ключевых требований к вашей должности, которые необходимы для успешной деятельности. Потратьте несколько минут на определение действительно важных требований для достижения успеха. Вы можете проконсультироваться с вашим руководителем, чтобы убедиться, что вы полностью понимаете требования, которые необходимы для успеха в бизнесе. Ниже вы должны перечислить компетенции, которые крайне необходимы для успешной деятельности на должности. Сгруппируйте их по Кластерам. Когда вы составите этот список, опишите своими словами, какая компетенция, на ваш взгляд, является ключевой в каждом кластере.

Кластеры	Компетенции	Опишите ключевую компетенцию
БИЗНЕС	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
ЛИДЕРСТВО	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
ЛИЧНОСТНЫЙ	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	



Шаг 2: ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ ПО 360°

Данные по 360° очень важны для понимания ЧТО вы делаете и насколько эффективно вы выполняете свою работу. Если у вас есть результаты оценки по 360°, вы можете использовать этот раздел для сопоставления результатов с результатами обратной связи от вашего руководителя или ваших коллег. Вы можете использовать эту информацию для интеграции данных. Вы можете пропустить этот раздел, если у вас нет никакой обратной связи.

Проанализируйте ваши результаты по 360° и задумайтесь над тем, что говорят результаты о ваших сильных сторонах и ограничениях по каждому их кластеров. Впишите ваши сильные стороны и зоны развития в обозначенные графы, а также укажите наиболее важный результат по 360°, который повлиял на ваши заключения.

Кластеры	Сильные стороны/Зоны развития	Результаты по 360°
БИЗНЕС	Сильные Стороны: Зоны Развития:	_____ _____ _____ _____
ЛИДЕРСТВО	Сильные Стороны: Зоны Развития:	_____ _____ _____ _____
МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ	Сильные Стороны: Зоны Развития:	_____ _____ _____ _____
ЛИЧНОСТНЫЙ	Сильные Стороны: Зоны Развития:	_____ _____ _____ _____





Шаг 3: ОБЗОР ОТЧЁТОВ ИЗ СЕРИИ ЛИДЕРСТВО

Данный раздел суммирует ваши результаты из Отчёта о Потенциале, Отчёта о Ценностях и Отчёта об Ограничениях. Краткий обзор подготовит вас к более детальному анализу индивидуальных Отчётов. Данный раздел включает в себя 4 раздела: (1) сильные стороны (2) ценности и мотиваторы; (3) ограничения; и (4) развитие карьеры. В самом конце находится таблица с результатами по каждой шкале каждого из 3-х отчётов.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

ЛИЧНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

Окружающие видят в вас уверенного человека, готового взять руководство командой или проектом на себя. В то же время вы спокойно относитесь к тому, если лидирующую позицию займёт кто-то другой. Вы выглядите дружелюбным и общительным, но в то же время вы готовы дать возможность высказаться другим.

НАВЫКИ ОБЩЕНИЯ

Будучи независимым и уверенным в собственных силах, вы не боитесь конфликтов и готовы давать обратную связь неэффективным сотрудникам. Вы можете придерживаться непопулярных взглядов, навязывать другим свои правила или контролировать работу своих сотрудников. Будучи гибким в своих методах работы, вы как правило быстро меняете направления, можете работать над несколькими задачами одновременно и спокойно относитесь к тому, если ваши коллеги вмешиваются в процесс. Вы охотно используете новые и нестандартные процедуры для решения проблем, готовы пойти на риск или против существующих правил. Эти качества важны для работы в динамично развивающихся организациях, где приоритеты часто меняются, а склонность к риску поощряется.

СТИЛЬ РАБОТЫ И ОБУЧЕНИЯ

Вы открыты к обратной связи и самокритичны по отношению к себе. В результате, вы делаете всё возможное, чтобы не совершать ошибки, переживаете о своей репутации, открыты к советам и замечаниям, и проявляете настойчивость в работе. Вы человек практичный, сосредоточенный, не приемлющий абстрактные теории. Вы не нуждаетесь в разнообразии или переменах в работе, и тем не менее, вы способны работать в разных организациях с разной организационной культурой. Вы стремитесь к получению новых знаний, но рассматриваете обучение как практический инструмент, а не конечную цель.





ЦЕННОСТИ И МОТИВАТОРЫ

МОТИВАЦИЯ НА ДОСТИЖЕНИЯ

Вы стремитесь к "work-life balance". Хотя вы и придерживаетесь традиционной бизнес этики, но со временем вы не прочь что-то поменять в себе. Вы стремитесь сделать карьеру, не забывая при этом уделять внимание работе, семье и друзьям. Вам нравится быть на виду и получать признание - вы активно стремитесь сделать карьеру.

ОБЩЕСТВЕННЫЕ ИНТЕРЕСЫ

Вам нравится работать как самостоятельно, так и в команде. Вам нравится встречаться с новыми людьми, но вы находите время и для того, чтобы наедине с самим собой. Вам нравится общение с людьми, но вы не испытываете острой необходимости в постоянном общении. Несмотря на то, что Вы защищаете свои собственные интересы, вы понимаете, что кто-то должен уделять время сотрудникам. Вы готовы прийти на помощь другим, когда они в этом нуждаются. Вы следуете установленным правилам и процедурам и меняете что-то по мере необходимости- "зачем что-то менять, когда это и так работает?" У вас чёткие представления " что такое хорошо, а что такое плохо".

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ЦЕННОСТИ

Вы рационально распоряжаетесь деньгами; не смотря на то, что вы знаете цену деньгам, вы довольны тем, сколько вы зарабатываете. Вы больше гордитесь семьёй, друзьями, хобби, нежели тем, какая у вас зарплата. Вы не против рискнуть; вы готовы пойти на риск, если "игра стоит свеч", но вы против безрассудного риска. Для вас важна безопасность, но вы прекрасно понимаете, что "кто не рискует, тот не пьёт шампанского".

СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Вас больше волнует функциональность вещей, а не их внешний вид. Вы предпочитаете решать проблемы прагматичным, экономичным способом как на работе, так и в жизни. Вы принимаете решения с практической точки зрения. Вам нравится решать проблемы, анализировать и разбираться в том, что происходит в окружающем вас мире. Вы разбираетесь в технологиях, но вам не нравится принимать решения, не имея возможности проверить достоверность полученной информации. Вы предпочитаете принимать обдуманые, а не интуитивные решения.





ОГРАНИЧЕНИЯ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ

Вы - энергичны и полны энтузиазма, но в то же время вас легко вывести из себя, вы часто расстраиваетесь из-за ошибок коллег. В результате, временами Вы можете выглядеть раздражительным, критичным и разочарованным в людях или проектах. Из-за того, что вы столь доверчивы к другим, ваши коллеги могут сомневаться, на самом деле ли вы такой доверчивый, каким кажетесь. Вы не любите совершать ошибки и стараетесь делать их как можно меньше; однако, стремясь избежать ошибок, вы можете скрывать своё истинное мнение и медлить с принятием решения. Вы сильный человек, который может справиться с любыми неудачами. Но из-за того что вы сдержанны, ваши коллеги могут считать вас замкнутым, отчуждённым и равнодушным к их проблемам. Ваш сильный характер может обескураживать ваших коллег, которые не понимают, что же действительно у вас на душе. Вам не нравится, когда вам мешают работать. Вы можете ставить под сомнение компетентность ваших коллег. Вам непросто даётся работа с коучем.

ЛИЧНЫЕ ОЖИДАНИЯ ОТ РАБОТЫ

Ваши коллеги считают вас довольно скромным и неохотно выражающим своё мнение человеком. Вы достаточно прямолинейны, но немного сдержанны и осторожны, не желая рисковать. Вы предпочитаете держаться в тени и не любите красоваться на публике. Вы неохотно выдвигаете идеи, которые другие могут счесть радикальными или необычными.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С РУКОВОДСТВОМ

Вы даёте другим свободу для действий, но предоставляете им обрывочную обратную связь. Вы стремитесь принимать решения самостоятельно. Вам необходимо уделять больше внимания тому, чтобы посвящать других в принятые вами решения.



РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ

Когда Сильные Стороны Становятся Ограничениями

Иногда вы можете занимать оборонительную позицию и воспринимать обратную связь близко к сердцу. Старайтесь контролировать свои эмоции. Вам необходимо чаще ставить себе сложные задачи, проявлять инициативу и энтузиазм. В то же время вам следует оставаться сосредоточенным на организационных задачах и быть ориентированным на результат. Вы должны искать возможности для занятия руководящих позиций, одновременно вдохновляя и мотивируя ваших коллег. Не забывайте регулярно беседовать с вашими сотрудниками, задавать им вопросы и прислушиваться к их советам. Ваша цель - научиться сочетать профессиональное общение с неформальным. Вы можете быть жёстким, несговорчивым, непреклонным и резко реагировать на ошибки ваших коллег. Ваш первый порыв - вступить в прямой конфликт с человеком. Вы должны предвидеть последствия сказанного вами и пытаться выбрать самый дипломатичный способ для урегулирования ситуации. Поскольку вы иногда не уделяете должного внимания деталям, вам стоит ежедневно составлять список задач, которые необходимо выполнить. Разработайте систему контроля задач, выполняйте договорённости, данные клиентам и сотрудникам. Вам стоит прикладывать больше усилий для завершения рутинных заданий. Убедитесь, что у вас есть достаточно информации, прежде чем принимать решения. Вы должны уделять время разработке стратегии, видения и миссии компании или департамента, где вы работаете. Не забывайте о том, что инновации являются хорошим инструментом в конкурентной борьбе. Вам стоит разработать Индивидуальный План Развития и внедрить систему контроля результатов. Вы должны искать возможности для повышения уровня компетентности в своей области. Не упускайте возможностей для освоения новых навыков и развития необходимых вам компетенций.

КАК РАБОТАТЬ С НЕПРОДУКТИВНЫМИ ПОВЕДЕНЧЕСКИМИ ТЕНДЕНЦИЯМИ

- Во-первых, вы должны знать свои сильные стороны: вы сосредоточены на том, чтобы сделать всё правильно и качественно; ваши коллеги ценят ваше стремление к перфекционизму и знают, что могут на вас положиться в сложных проектах.
- Во-вторых, вы не любите брать на себя инициативу в делах, для выполнения которых у вас, по-вашему же мнению, недостаточно таланта или экспертизы. Подобные тенденции могут мешать вам приобретать ценный опыт, что в перспективе приведёт к тому, что ваша карьера будет развиваться не так стремительно, как вам хотелось бы.
- В-третьих, поймите, что ваша привычка осторожничать при принятии решений может привести к упущенным возможностям и даст повод другим считать вас медлительным. Вам следует развивать желание пробовать новое. Друзья, которым вы доверяете, могут помочь вам оценить преимущества новых рискованных проектов.
- В-четвертых, важно понимать, что, когда люди просят вас выступить на собрании, они ценят ваши идеи и предложения. В таких ситуациях вам нужно оправдать их ожидания - возможно, тренинг по построению внутренней в себе уверенности поможет вам быть более уверенным спикером.



ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ ПО КАЖДОЙ ШКАЛЕ

Шкала	%	ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ШКАЛ
Личностный Опросник Хогана		
Адаптация	22	Оценивает, насколько человек спокоен, уравновешен или наоборот, подвержен частой смене настроения и изменчив.
Амбициозность	50	Оценивает лидерские качества человека-то, насколько человек заинтересован в статусе и ценит достижения.
Общительность	54	Оценивает коммуникативные навыки человека-то, насколько человек уверен в себе при общении с другими людьми и любит быть в центре внимания.
Межличностная восприимчивость	7	Оценивает навыки поддержания долгосрочных отношений, тактичность и дипломатичность в общении.
Организованность	33	Оценивает самоконтроль, ответственность, способность человека следовать правилам и процедурам.
Любознательность	33	Оценивает, насколько человек открыт к новому, одарён воображением, дальновиден.
Подход к обучению	61	Оценивает, насколько человек получает удовольствие от учебного процесса и ценит образование.
Опросник Мотивов, Ценностей, Предпочтений		
Признание	69	Стремление быть в центре внимания.
Власть	41	Стремление к соперничеству, к успеху.
Жажда наслаждений	58	Стремление к разнообразию и источникам развлечений на рабочем месте
Альтруизм	52	Стремление помогать окружающим, заботиться о благополучии тех, кто находится в нужде.
Причастность	37	Потребность в частом социальном общении.
Традиционализм	94	Стремление к консервативным ценностям.
Безопасность	58	Стремление к стабильности, порядку и систематичности.
Коммерция	37	Стремление к увеличению прибыли, ориентация на конечный финансовый результат.
Эстетика	15	Потребность в творческом самовыражении.
Научный подход	88	Интерес к новым идеям, технологиям, рациональному и основанному на данных подходу в решении проблем.
Опросник Развития Хогана		
Восторженный	77	О тех, кто загорается людьми или проектам, а затем испытывает разочарование.
Скептический	56	О тех, кто проницателен, но при этом циничен и болезненно относится к критике.
Осторожный	94	О тех, кто слишком обеспокоен критикой в свой адрес.
Сам в себе	71	О тех, кого мало интересуют или заботят чувства окружающих.
Сам по себе	75	О тех, кто игнорирует запросы других людей и раздражается, если те проявляют настойчивость, независимы.
Самоуверенный	25	О тех, у кого завышенные представления о собственной компетентности и значимости.
Увлекающийся	19	О тех, кто любит очаровывать других ради достижения собственных целей, авантюрен, азартен.
Мелодраматичный	34	О тех, кто излишне драматичен, стремится к театральности и ищет внимание окружающих.
С богатым воображением	36	О тех, кто мыслит и действует интересным, необычным и порой эксцентричным образом.
Прилежный	8	О тех, кто склонен к перфекционизму; добросовестные и педантичные; им сложно угодить.
Исполненный сознания долга	38	О тех, кто готов сделать всё что угодно для других, но не склонен действовать самостоятельно.





Шаг 4: ОБЗОР КАЖДОГО ОТЧЁТА ИЗ СЕРИИ ЛИДЕРСТВО

Отчёты из серии Лидерство должны помочь вам понять, ПОЧЕМУ вы делаете то, что вы делаете. В серии содержится три отчёта: Отчёт о Потенциале, Отчёт об Ограничениях и Отчёт о Ценностях.

Если ранее вы анализировали краткое содержание трёх Отчётов о прогнозе лидерских качеств, то сейчас вы готовы к тому, чтобы завершить глубокий анализ индивидуальных отчётов. После того, как вы прочитали отчёты, вы должны вернуться и начать с Отчёта о Потенциале, проанализировать и записать сильные стороны и зоны для развития в каждый из 4-х кластеров. Сделайте то же самое с Отчётом об Ограничениях и Отчётом о Ценностях. Помните, что необязательно писать что-либо в каждой ячейке. Впишите только сильные стороны и зоны развития, которые относятся непосредственно к вашей работе.

Кластеры	Отчёт о Потенциале	Отчёт об Ограничениях	Отчёт о Ценностях
БИЗНЕС	Сильные Стороны: Зоны Развития:	Сильные Стороны: Зоны Развития:	Сильные Стороны: Зоны Развития:
ЛИДЕРСТВО	Сильные Стороны: Зоны Развития:	Сильные Стороны: Зоны Развития:	Сильные Стороны: Зоны Развития:
МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ	Сильные Стороны: Зоны Развития:	Сильные Стороны: Зоны Развития:	Сильные Стороны: Зоны Развития:
ЛИЧНОСТНЫЙ	Сильные Стороны: Зоны Развития:	Сильные Стороны: Зоны Развития:	Сильные Стороны: Зоны Развития:





Шаг 5: ИНТЕГРАЦИЯ ДАННЫХ

Закончив анализ отчётов из серии Лидерство (возможно, вы проанализировали ваши результаты и по 360°), вы можете теперь более точно определить ваши приоритеты в развитии. Используя ваше общее впечатление от результатов, определите любую модель поведения, которую, на ваш взгляд, необходимо изменить для повышения эффективности вашей деятельности. Запишите эту модель поведения в правую колонку рядом с соответствующим кластером. Не обязательно писать что-то в каждой ячейке. Запишите только те модели поведения, которые нужно поставить на развитие. Далее в средней колонке запишите актуальные зоны развития из 360°. Наконец, в левой колонке опишите причины, которые объясняют "почему" вы выбрали такой тип поведения. Помните, что эффективные цели - это те цели, которые могут значительно повысить вашу эффективность.

Кластеры	Используя результаты из всех 3-х отчётов, опишите причины, которые объясняют, почему вы делаете то, что делаете	Используя данные по 360°, выберите те утверждения, которые свидетельствуют о необходимости изменения поведения	Опишите модель поведения, которую вам необходимо изменить для того, чтобы повысить эффективность.
БИЗНЕС			
ЛИДЕРСТВО			
МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ			
ЛИЧНОСТНЫЙ			



СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА РАЗВИТИЯ

Существует несколько подходов к составлению плана развития.

Индивидуальный Подход Вашей Компании

Большинство компаний предлагают составление Плана Развития на бумажном носителе, и в дальнейшем используют его для отслеживания результатов. Формирование Плана Развития внутри компании может варьироваться, но обычно включает сферу для определения целей развития, план действий, способ отслеживания прогресса. Преимущество составления Плана внутри компании в том, что он согласуется с тем, что делают другие люди в компании и имеет структуру, которая соответствует всем внутриорганизационным процессам развития.

Если индивидуальный подход невозможен и вы ищете альтернативы, рассмотрите следующие два подхода:

Форма Планирования Развития

Для тех, кто заинтересован в стандартном подходе с использованием бумажного носителя, мы предоставили форму планирования в Приложении А. Основываясь на заключениях из 5-ого Раздела, вы должны определить одну или две цели развития и записать их в первую колонку. Эффективной целью развития является та цель, которая определена в терминах поведенческих изменений, может быть периодически оценена и гарантирует прогресс. План действий должен быть прописан во второй колонке, желаемые результаты в третьей колонке.





ФОРМА ПЛАНИРОВАНИЯ

Цель	Действия по Развитию	Результаты		
		3 месяца	6 месяцев	9 месяцев

