

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ И ОБУЧЕНИЮ

1) РЕКОМЕНДАЦИИ ПО МОТИВАЦИИ

Материальное стимулирование для респондента не является важным мотивирующим фактором, поэтому не рекомендуется делать упор на денежной мотивации данного сотрудника. Для него деньги – это второстепенная выгода от работы. Они могут играть роль мотивирующего фактора только в случае, если материальное вознаграждение будет подтверждением достижения респондентом высокого результата в работе.

Респондент ориентирован на карьерный рост, ему интересно попробовать себя в новой роли руководителя, управлять процессами и персоналом. Но его амбиции не столь велики на данный момент, он видит себя руководителем среднего звена, считает себя готовым к этой должности.

Командная работа имеет значение для респондента, ей нравится быть включенной в работу единомышленников. Неприятие себя в коллективе демотивирует респондента и оказывает негативное влияние на лояльность. Она стремится завоевать авторитет и уважение со стороны коллег. Рекомендуется включать сотрудника в командные задачи и проекты.

Респондента привлекает активная, динамичная работа, связанная с коммуникациями. Индивидуальная монотонная работа, отсутствие возможности проявить инициативу, решать творческие и новые задачи могут сильно демотивировать респондента и снижать эффективность и качество его работы.

2) ПРОГНОЗ ОБУЧАЕМОСТИ

Прогноз обучаемости респондента строится на основе мотивационно-ценностных тенденций, связанных с развитием, интеллектуальных способностей и навыков, и личностных особенностей. Он имеет три градации:

выше среднего – респондент обладает выраженной мотивацией развития, развитым интеллектуальным и личностным потенциалом, развитыми навыками самообучения, прогнозируя быстрое и эффективное освоение новых знаний и навыков;

средний – мотивация, интеллектуальный потенциал и личностные особенности находятся в средней зоне выраженности или ряд факторов не способствует развитию и обучению. Обучение может проходить успешно при дополнительной мотивации или создании определенных условий

ниже среднего – базовые психологические характеристики, мотивация и ценности не способствуют/препятствуют быстрому и эффективному освоению новых знаний и навыков.

Прогноз обучаемости респондента - средний.

Респондент открыт новому, осваивает те сферы, которые ему интересны на данный момент, и организация обучения которых не требует дополнительных усилий с его стороны. Респондент не выделяет в самостоятельную запланированную деятельность самообразование. Но если предприятие организует процесс его обучения, он готов учиться и развиваться.

Респонденту важна оценка его сильных и слабых сторон, но самостоятельно он не всегда верно оценивает свои возможности и зоны развития, ему необходима помощь и обратная связь со стороны руководителя, коуча, наставника.

Для респондента наиболее продуктивными будет обучение по освоению практических навыков, способствующих повышению эффективности в работе. Для применения новых знаний и навыков на практике ему потребуется время, внешний контроль и обратная связь от руководителя, коуча, наставника. Для повышения эффективности обучения ему необходима дополнительная внешняя мотивация, понимание перспектив карьерного и профессионального роста.

3) РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

- Компетенции респондента, требующие целенаправленного формирования и развития: **Организованность, Нормативность.**
- Компетенции респондента, требующие совершенствования и расширения навыков: **Мотивация достижений, Ориентация на клиента, Коммуникабельность, Командность, Ответственность, Комплексное решение проблем, Лидерство, Стремление к саморазвитию.**
- Компетенции респондента, требующие поддержания уровня и имеющие высокий уровень развития: **Стрессоустойчивость, Инновационность.**

Программа развития компетенций респондента в организации включает в себя методы:

1. Индивидуальный план развития и контроль – знакомство респондента с требованиями к уровню развития компетенций со стороны организации и с его актуальным уровнем развития, совместное построение плана развития респондента с системой контроля его реализации.
2. Развитие респондента непосредственным руководителем – постановка целей развития и контроль их достижения; обратная связь - обсуждение работы с точки зрения конкретной компетенции; постановка конкретных заданий из ежедневной работы, которые способствуют развитию конкретной компетенции.
3. Работа с наставником, внешним коучем – обсуждение своей работы и эффективной деятельности других сотрудников с точки зрения конкретной компетенции, отработка новых навыков с наставником, внешним коучем.
4. Развитие на рабочем месте – использование новых знаний, навыков, методов и приёмов работы на рабочем месте с обратной связью от руководителей, коллег, подчиненных; стажировки, временные перемещения в другие подразделения, замещение должностей.
5. Командная и презентационная работа – участие во внутренних межфункциональных советах, рабочих сессиях, совещаниях, конференциях и т.п., способствующие развитию конкретной компетенции.
6. Развивающие проекты – участие во внутренних и внешних проектах, требующие более высокого развития компетенции.
7. Обучение – курсы, семинары и тренинги, направленные на развитие конкретной компетенции или отдельных навыков, специально организованные компанией с привлечением внешних или внутренних тренеров, включая дистанционное обучение.
8. Самообучение – самостоятельное изучение литературы, связанной с данной компетенцией, посещение открытых вебинаров, онлайн курсов, наблюдение за деятельностью наиболее эффективных сотрудников.

4) ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ РЕСПОНДЕНТА

Программа составлена для компетенций, требующих целенаправленного формирования и развития у респондента

НОРМАТИВНОСТЬ

Индивидуальный план развития и контроль

Данная компетенция связана с уровнем социальной зрелости и особенностями личности респондента. Развитие данной компетенции напрямую связано с наличием дисциплинарного контроля и контролем за технологическими и бизнес-процессами со стороны работодателя, а также с политикой и практикой доведения требований организации до сотрудников.

При построении плана развития, когда компетенция имеет большой вес в профессиональной деятельности респондента, важно донести результаты оценки до респондента, показать, как соблюдение принятых норм в компании, позволят добиться индивидуальных успехов в работе. В плане необходимо учесть, что развитие нормативности сопряжено с наличием постоянного внешнего контроля, и целенаправленное развитие (повышение компетенции на один уровень) может занять до 1,5-2 лет.

Для повышения данной компетенции программы должны быть направлены на прояснение норм и правил работы, технологии процессов, санкций в случае их нарушений, отработку нормативного поведения в компании.

Развитие респондента непосредственным руководителем

Руководителю необходимо в работе с респондентом больше внимания уделять информированию о дисциплинарных и технологических правилах и нормах работы, выстроить систему контроля за соблюдением респондентом им необходимых требований.

Респонденту регулярно предоставляется обратная связь, обсуждается его поведение с точки зрения соблюдения принятых в компании правил поведения.

Работа с наставником, внешним коучем

Работа наставника/коуча направлена: на изменение отношения респондента к организационным и технологическим нормам и правилам работы, на обсуждение поведенческих моделей сотрудников, у которых данная компетенция развита высоко.

Развитие на рабочем месте

Респондент должен осваивать полученные в процессе обучения умения и отрабатывать их на рабочем месте, с обязательным предоставлением регулярной обратной связи от руководителя, наставника или коуча.

Командная и презентационная работа

Участие респондента в различных видах коллективной и презентационной работе позволят ему быстрее понять значение норм и правил работы.

Развивающие проекты

Проектная деятельность для развития данной компетенции является только местом, где он может в работе совершенствовать свои навыки.

Обучение

Примерные темы курсов и тренингов:

- Как сделать себя дисциплинированным
- Дисциплина как путь к успеху
- Как уверенно выражать свое мнение и культурно спорить
- Азбука вежливости: учимся отстаивать свое мнение
- Этика деловых отношений
- Как бороться с высокой конформностью

Самообучение

- Елена Бер, Хорошие манеры и деловой этикет.
- Карл Сьюэлл и Пол Браун, Клиенты на всю жизнь.
- Кэти Милкман, Как меняться. Наука, которая поможет преодолеть внутренние препятствия на пути перемен
- Лиз Бурбо, Ответственность, обязательство, чувство вины
- Кейт Феррацци, Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга.
- Коносуке Мацусита, Миссия бизнеса.
- Джон Макки и Радж Сисодиа, Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу.
- www.ted.com/talks: Рейчел Ботсман, Мы перестали доверять институтам и начали доверять незнакомцам (Rachel Botsman, We've stopped trusting institutions and started trusting strangers)
- www.ted.com/talks: Франсис Фрай, Как выстраивать и восстанавливать доверие (Frances Frei, How to build and rebuild trust)
- www.ted.com/talks: Онора О'Нейл, Что мы не понимаем в доверии (Onora O'Neil, What we don't understand about trust)

ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

Индивидуальный план развития и контроль

При построении плана развития, когда компетенция имеет большой вес в профессиональной деятельности респондента, важно донести результаты оценки до респондента, показать значение данной компетенции для эффективности его работы, обсудить, как компания может содействовать развитию и, что респондент может сделать сам. В плане должны содержаться сроки, методы контроля и самоконтроля. Для респондента необходимо организовать процесс развития, чтобы он органично встраивался в его профессиональную деятельность. Практическая часть обучения может составлять 60-70% содержания курса. Мероприятия, направленные на самообучение, в плане могут составлять 20%.

Для общего повышения данной компетенции у респондента в плане акцент делается на развитии навыков управления временем, организации рабочего пространства, выделении приоритетов в работе, планировании работ.

Развитие респондента непосредственным руководителем

При постановке задач респонденту руководителю необходимо задавать временные рамки выполнения задания, выделять приоритеты в работе, настаивать на предоставлении планов работ и контролировать их выполнение. Респонденту регулярно предоставляется обратная связь,

обсуждаются планы на предмет их полноты и последовательности выполнения задач, сроки выполнения.

Работа с наставником, внешним коучем

Работа наставника/коуча направлена: на изменение подхода респондента к организации и планированию своей работы, на обсуждение поведенческих моделей сотрудников, у которых данная компетенция развита высоко.

Развитие на рабочем месте

Респондент должен осваивать полученные в процессе обучения умения и отрабатывать их на рабочем месте, с обязательным предоставлением регулярной обратной связи от руководителя, наставника или коуча. Можно также рекомендовать: постановку новых задач респонденту по планированию работ подразделения, расстановки приоритетов, контролю соблюдения сроков выполнения задач.

Командная и презентационная работа

Участие респондента в различных видах коллективной и презентационной работе позволят ему быстрее освоить различные навыки самоорганизации и повысят его организованность, если он будет выступать в ролях: Разработчика планов, Организатора рабочего пространства, Контролера за соблюдением временных ограничений и сроков выполнения задания.

Развивающие проекты

Проектная деятельность для развития данной компетенции является только местом, где он может в работе совершенствовать свои навыки. Для развития компетенции респонденту в проектах можно определять роли, связанные с планированием выполнения работ, контролем за обеспечением ресурсами, соблюдением сроков выполнения проектов.

Обучение

Примерные темы курсов и тренингов:

- Как стать организованным: теория и практика
- Техники самодисциплины
- Тайм менеджмент
- Навыки эффективного планирования
- Постановка целей и планирования их достижения
- Как правильно организовать рабочее пространство
- Как организовать пространство для эффективной работы из дома

Самообучение

- Дэн С. Кеннеди, Жесткий тайм-менеджмент. Возьми свою жизнь под контроль
- Стив Макклетчи, От срочного к важному
- Реджина Лидс, Полный порядок. Понедельный план борьбы с хаосом на работе, дома и в голове
- Владимир Якуба, Самодисциплина 2.0
- Джон Хэммонд, Ральф Кини и Говард Райффа, Правильный выбор. Практическое руководство по принятию взвешенных решений.

- Тео Компернолле, Мозг освобождённый. Как предотвратить перегрузки и использовать свой потенциал на полную мощь.
- www.ted.com/talks: Лора Вандеркам, Как контролировать своё личное время (Laura Vanderkam, How to gain control of your free time)
- www.ted.com/talks: Филип Зимбардо, Психология времени (Philip Zimbardo, The psychology of time)

Для [Название компании]

[ФИО эксперта]

эксперт

Лаборатория «Гуманитарные Технологии»