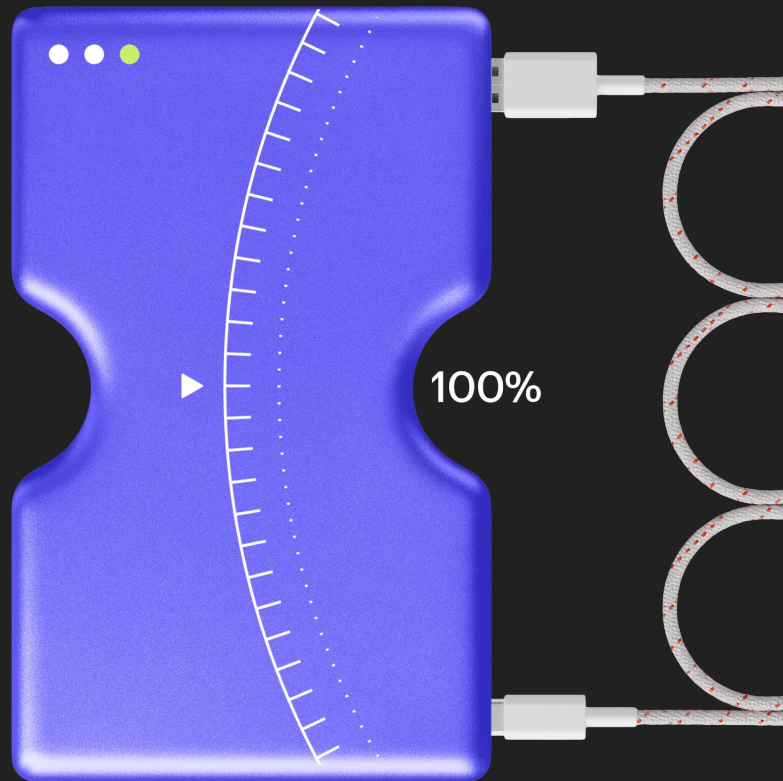


5 правил составления ИПР для руководителей





Мария Ковалева

Руководитель Лаборатории образовательных технологий, Яндекс Практикум

- отвечает за разработку оценочных инструментов и метрик учебного опыта
- руководит психометрическими исследованиями в области образования
- преподает тему учебной мотивации и оценки эффективности в School of Education
- имеет 10 лет опыта в HR консалтинге
- является амбассадором построения доказательного образования

Что такое Яндекс Практикум

Лидер корпоративного онлайн-образования в России*

Сервис онлайн-обучения цифровым профессиям, где каждый может получить цифровую специальность с нуля — или навыки для дальнейшего карьерного развития

* По данным Исследования предпочтений HR-менеджеров в сфере корпоративного обучения Hints, июнь 2025

5 000+

компаний доверяют нам
обучение сотрудников

37 000+

Корпоративных студентов
мы обучили за все время

Лаборатория образовательных технологий

Центр научной экспертизы
внутри Практикума



Ключевая миссия —
выстраивать
доказательное
образование

Научными методами выяснять,
как работает образование

Разрабатывать учебные метрики
и инструменты их оценки

Помогать командам в задачах, требующих
экспертизы в области образования и оценки



Николай Тиходеев

- директор по продукту практики Digital Assessment,
- Product Owner теста оценки управленческого потенциала PiF (прошло 500 000 менеджеров)
- Социолог

№1

HR-консалтинг
в России

35 лет

помогаем бизнесу внедрять
умные решения и достигать
масштабных результатов

550

проектов
по оценке персонала
проводим ежегодно

О чём поговорим

- Как определить, какие компетенции «проседают» у руководителя
- Как поговорить с руководителем о его развитии, чтобы мотивировать на рост
- Что должно быть в ИПР, чтобы он учитывал интересы всех сторон и работал на результат
- Как контролировать выполнение ИПР

Из чего состоит работа руководителя

Уникальные ситуации



Необходимость принимать верные решения в условиях неопределённости

Регулярно возникающие управленческие ситуации



Регулярный менеджмент – управление в повторяющихся стандартных ситуациях

Из чего состоит работа руководителя

Уникальные ситуации



Необходимость принимать верные решения в условиях неопределённости

Способности, Установки,
Потенциал, Обучаемость, Воля

Регулярно возникающие управленческие ситуации



Регулярный менеджмент – управление в повторяющихся стандартных ситуациях

Навыки, большая часть базовых компетенций

Пример управленческих навыков (практики регулярного менеджмента)

Планирование

Проведение совещаний

Делегирование и контроль

Кадровые решения

Обратная связь

Развитие сотрудников

Понимание эффективности и потенциала сотрудников

Пример перечня компетенций для руководителя



Анализ и прогнозирование

Анализ информации, принятие взвешенных решений и прогнозирование

- Ориентация на факты и данные
- Перспективное мышление
- Системное мышление



Достижение результата

Работа на достижение конкретной цели, несмотря на препятствия

- Ответственность
- Предусмотрительность
- Устойчивость к стрессу



Лидерство в изменениях

Поиск новых идей и возможностей применить их с пользой

- Инновационность
- Поиск улучшений



Организованность

Формирование оптимального подхода к работе и следование установленному плану

- Планирование
- Анализ рисков и выгод
- Следование правилам



Ориентация на клиента

Понимание потребностей клиента и формирование плодотворных отношений

- Выстраивание контакта с клиентом
- Ориентация на потребности клиента



Работа в команде

Ориентация на общие цели и кооперация для их достижения

- Взаимовыручка
- Ориентация на цели команды



Стремление к совершенству

Постановка требовательных целей и постоянное развитие

- Саморазвитие
- Стремление к достижениям
- Стремление превзойти ожидания



Эффективная коммуникация

Умение донести свою позицию и добиться поддержки

- Настойчивая коммуникация
- Объединение команды
- Ясная коммуникация



Управление системами и задачами

Управление работой других для достижения лучших результатов

- Управление исполнением
- Управление процессами
- Выстраивание порядка



Управление людьми

Взаимодействие с командой для развития человеческого потенциала

- Делегирование и обратная связь
- Наставничество
- Развитие команды

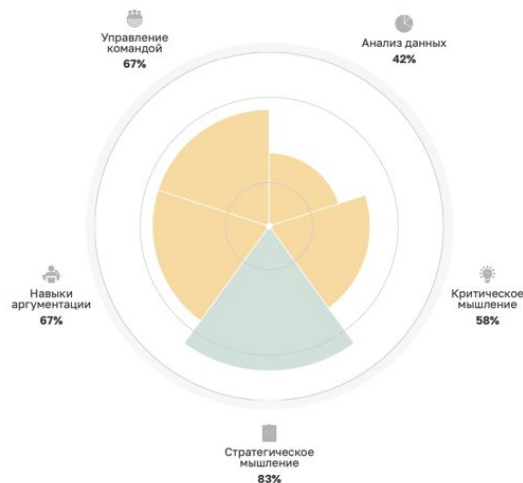
Инструменты оценки компетенций и навыков

- Тесты, опросники, кейс-тесты
- Центр оценки (Ассессмент центр)
- 360 градусов и опросы коллег, 180 градусов, 540 градусов
- Интервью
- Аттестация
- Деловые игры

Интерпретация результатов оценки

Результаты по оцениваемым параметрам

Данный раздел содержит сводную информацию о навыках решения управленческих и бизнес-задач. На следующих страницах Вы найдёте расшифровку результатов.



Управление командой

Навыки управления работой группы людей, включая постановку целей, мотивацию, обратную связь.



Ваши зоны роста:

- Предоставление корректирующей обратной связи
- Мотивация и развитие сотрудников

Ваши сильные стороны:

- Постановка задач сотрудникам и делегирование

Рекомендации по развитию

- Давайте обратную связь не откладывая, лично и дозированно – один аспект поведения за раз. Обсуждайте ошибки сотрудника на конкретных примерах, без обобщающих фраз и оценок личности. Подведите итог обратной связи: какая была цель, что обсудили, какое следующее действие. Уточняйте у сотрудника его готовность изменить своё поведение.
- При делегировании задач давайте исполнителю инструкции нужной степени подробности с учётом его опыта, мотивации, текущей загрузки и критичности задачи. Обеспечивайте его необходимыми правами и ресурсами. Не делегируйте управленческие функции: стратегические решения; решения о найме и увольнении; встречи по развитию.
- Устраивайте встречи по развитию для своих сотрудников и помогайте им сформулировать приоритеты развития. Задавайте наводящие вопросы, побуждающие их узнавать новое и проявлять инициативу. Не обучайте сотрудников «на вырост» – организуйте рабочие процессы так, чтобы сотрудники могли применять новый опыт сразу.
- Обращайте внимание на то, что говорят сотрудники, интересуйтесь их жизнью. Определите мотивирующие факторы у каждого вашего сотрудника и их приоритетность. Отслеживайте изменение мотивирующих факторов во времени. Комбинируйте ведущие и второстепенные факторы при выработке схемы нематериальной мотивации сотрудника.

Ресурсы для развития

Курсы Яндекс Практикума

Управление командой

Другие источники

- Яндекс Практикум. Бесплатный курс «Наставник в IT». [Ссылка](#).
- Академия Яндекса. Материалы лектория. [Ссылка](#).
- Подкаст «Рабочее название». [Ссылка](#).
- Патрик Ленсиони. Книга «Пять пороков команды. Причти о лидерстве»

Как начать разговор о развитии с сотрудником?

Чего НЕ стоит делать в разговоре о развитии

1 Критиковать

Почему вы до сих пор не смогли развить этот навык? Как вы вообще доросли до этой роли без этой компетенции?

2 Дискриминировать

И вы считаете, что это нормально?

3 Задавать наводящие вопросы

Не кажется ли Вам, что это можно было бы поработать с этим навыком? Вы же не против развивать эту компетенцию, не так ли?

4 Закидывать множественными запросами

Расскажите о Вашей работе, текущих результатах, опишите достижения и неудачи, что получается, а что дается сложно, с какими людьми удобнее общаться и как лучше учиться – в группе или индивидуально?

Как начать разговор о развитии с сотрудником?

Какой приём может помочь

1 Открытые вопросы

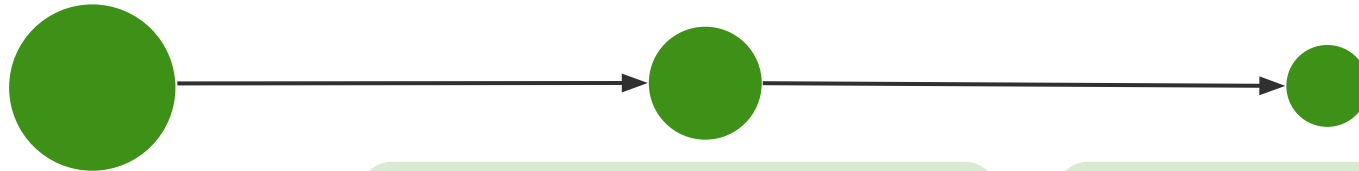
Помогают сотруднику раскрыться, позволяют получить разнообразие вариантов

2 Альтернативные вопросы

Позволяют сузить тему и направляют обсуждение в сторону формулировки финальных решений

3 Закрытые вопросы

Помогает получить подтверждение и согласие собеседника с финальным решением



Как вы оцениваете получившиеся результаты?

Что мы в первую очередь возьмем в работу: развитие навыка «планирование и организация» или «принятие решений»?

«Планирование и организация» это тот навык, который мы фиксируем в ИПР и через полгода оценим результат работы над ним. Верно?

Общие принципы создания ИПР

1

Выбирать не более двух областей для развития на 1-1,5 года

2

Использовать несколько методов развития, применять комплексный подход к формированию программы развития

3

Равномерно распределять выбранные действия по развитию в течение года, чтобы нагрузка в каждом месяце была примерно одинаковая

4

Избегать преобладания в какой-то период одного метода развития и его использования одновременно для разных целей

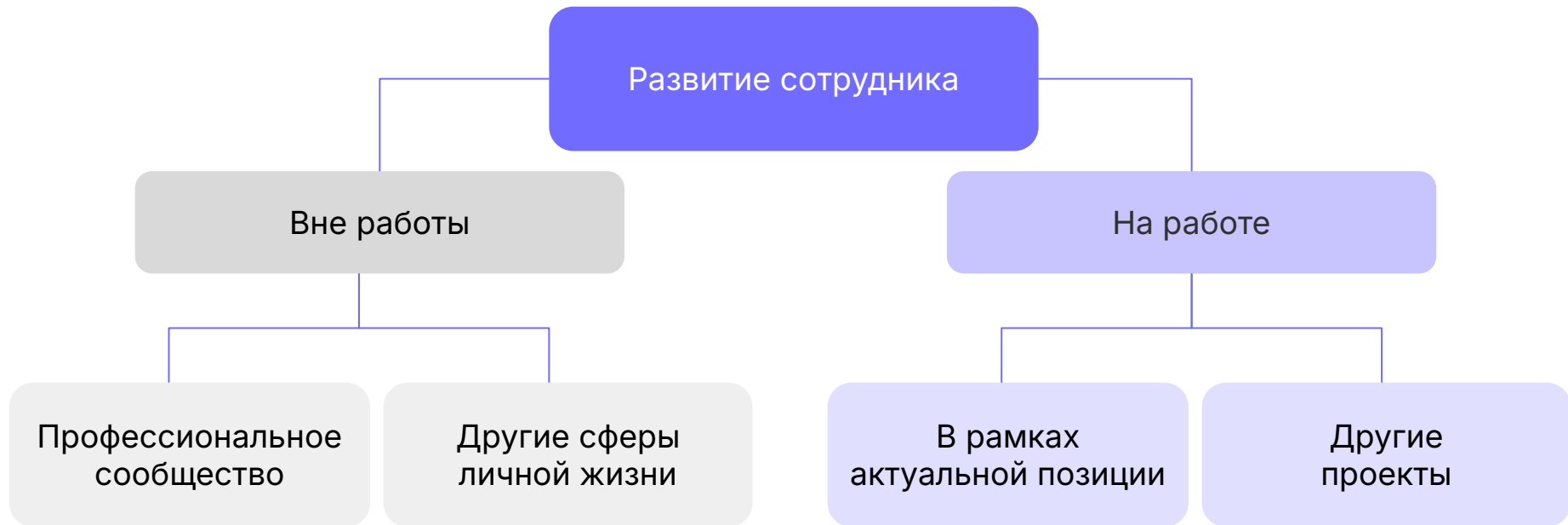
5

Учитывать индивидуальные особенности освоения новых знаний, предыдущий опыт обучения

6

Оценить наличие временных ресурсов для развития

Оцените наличие временных ресурсов для развития



Кто сможет помочь или поддержать вас в развитии компетенции?



Сотрудники организации:

- самостоятельное изучение литературы
- посещение лекций, семинаров, тренингов
- участие в дискуссиях
- работа с наставником, коучем



Люди, не работающие в организации:

- Знакомые, друзья, члены семьи
- Независимые эксперты
- Коуч

Индивидуальный план развития

Навык / Компетенция	Рекомендация по развитию	Шаги (что нужно начать делать / делать по- другому)	Метрика (как оценить, что результат достигнут)	Сроки (когда будет достигнут результат)	Точки контроля

Индивидуальный план развития

Заполняет руководитель / HR

Навык / Компетенция	Рекомендация по развитию	Шаги (что нужно начать делать / делать по- другому)	Метрика (как оценить, что результат достигнут)	Сроки (когда будет достигнут результат)	Точки контроля

Индивидуальный план развития

Заполняет сотрудник

Навык / Компетенция	Рекомендация по развитию	Шаги (что нужно начать делать / делать по- другому)	Метрика (как оценить, что результат достигнут)	Сроки (когда будет достигнут результат)	Точки контроля

Индивидуальный план развития

Выявлено с помощью теста других методов оценки

Навык / Компетенция	Рекомендация по развитию	Шаги (что нужно начать делать / делать по- другому)	Метрика (как оценить, что результат достигнут)	Сроки (когда будет достигнут результат)	Точки контроля

Индивидуальный план развития

Выявлено с помощью теста других методов оценки

Навык / Компетенция	Рекомендация по развитию	Шаги (что нужно начать делать / делать по- другому)	Метрика (как оценить, что результат достигнут)	Сроки (когда будет достигнут результат)	Точки контроля
Планирование и организация					

Индивидуальный план развития

Что именно в этом навыке нужно улучшить

Навык / Компетенция	Рекомендация по развитию	Шаги (что нужно начать делать / делать по- другому)	Метрика (как оценить, что результат достигнут)	Сроки (когда будет достигнут результат)	Точки контроля
Планирование и организация					

Индивидуальный план развития

Что именно в этом навыке нужно улучшить

Навык / Компетенция	Рекомендация по развитию	Шаги (что нужно начать делать / делать по- другому)	Метрика (как оценить, что результат достигнут)	Сроки (когда будет достигнут результат)	Точки контроля
Планирование и организация	Определять приоритеты и концентрироваться на наиболее значимых задачах, дающих наибольший импакт				

Индивидуальный план развития

Что я буду делать прямо завтра / на этой неделе / в этом месяце?

Навык / Компетенция	Рекомендация по развитию	Шаги (что нужно начать делать / делать по- другому)	Метрика (как оценить, что результат достигнут)	Сроки (когда будет достигнут результат)	Точки контроля
Планирование и организация	Определять приоритеты и концентрироваться на наиболее значимых задачах, дающих наибольший импакт				

Индивидуальный план развития

Что я буду делать прямо завтра / на этой неделе / в этом месяце?

Навык / Компетенция	Рекомендация по развитию	Шаги (что нужно начать делать / делать по- другому)	Метрика (как оценить, что результат достигнут)	Сроки (когда будет достигнут результат)	Точки контроля
Планирование и организация	Определять приоритеты и концентрироваться на наиболее значимых задачах, дающих наибольший импакт	«Тайм-менеджмент по Брайану Трейси» Б. Трейси. Альпина паблишерз, 2010 г. «Управление временем и рабочей нагрузкой» Д. Тайлер. Финпресс, 1998 г.			

Пирамида обучающих мероприятий



Индивидуальный план развития

Что я буду делать прямо завтра / на этой неделе / в этом месяце?

Навык / Компетенция	Рекомендация по развитию	Шаги (что нужно начать делать / делать по- другому)	Метрика (как оценить, что результат достигнут)	Сроки (когда будет достигнут результат)	Точки контроля
Планирование и организация	Определять приоритеты и концентрироваться на наиболее значимых задачах, дающих наибольший импакт	«Тайм-менеджмент по Брайану Трейси» Б. Трейси. Альпина паблишерз, 2010 г. «Управление временем и рабочей нагрузкой» Д. Тайлер. Финпресс, 1998 г.			
		Добавить действий в повседневной работе!			

Индивидуальный план развития

Как мы поймем, что результат достигнут? (полностью, частично, перевыполнен?)

Навык / Компетенция	Рекомендация по развитию	Шаги (что нужно начать делать / делать по- другому)	Метрика (как оценить, что результат достигнут)	Сроки (когда будет достигнут результат)	Точки контроля
Планирование и организация	Определять приоритеты и концентрироваться на наиболее значимых задачах, дающих наибольший импакт	«Тайм-менеджмент по Брайану Трейси» Б. Трейси. Альпина паблишерз, 2010 г. «Управление временем и рабочей нагрузкой» Д. Тайлер. Финпресс, 1998 г.			
		Добавить действий в повседневной работе!			

Индивидуальный план развития

Как мы поймем, что результат достигнут? (полностью, частично, перевыполнен?)

Навык / Компетенция	Рекомендация по развитию	Шаги (что нужно начать делать / делать по- другому)	Метрика (как оценить, что результат достигнут)	Сроки (когда будет достигнут результат)	Точки контроля
Планирование и организация	Определять приоритеты и концентрироваться на наиболее значимых задачах, дающих наибольший импакт	«Тайм-менеджмент по Брайану Трейси» Б. Трейси. Альпина паблишерз, 2010 г. «Управление временем и рабочей нагрузкой» Д. Тайлер. Финпресс, 1998 г.	Есть перечень приоритетных задач Более 85% приоритетных задач выполнены в поставленные сроки		
		Добавить действий в повседневной работе!			

Индивидуальный план развития

Когда ждём результат?

Навык / Компетенция	Рекомендация по развитию	Шаги (что нужно начать делать / делать по- другому)	Метрика (как оценить, что результат достигнут)	Сроки (когда будет достигнут результат)	Точки контроля
Планирование и организация	Определять приоритеты и концентрироваться на наиболее значимых задачах, дающих наибольший импакт	«Тайм-менеджмент по Брайану Трейси» Б. Трейси. Альпина паблишерз, 2010 г. «Управление временем и рабочей нагрузкой» Д. Тайлер. Финпресс, 1998 г.	Есть перечень приоритетных задач Более 85% приоритетных задач выполнены в поставленные сроки		
		Добавить действий в повседневной работе!			

Индивидуальный план развития

Когда ждём результат?

Навык / Компетенция	Рекомендация по развитию	Шаги (что нужно начать делать / делать по- другому)	Метрика (как оценить, что результат достигнут)	Сроки (когда будет достигнут результат)	Точки контроля
Планирование и организация	Определять приоритеты и концентрироваться на наиболее значимых задачах, дающих наибольший импакт	«Тайм-менеджмент по Брайану Трейси» Б. Трейси. Альпина паблишерз, 2010 г. «Управление временем и рабочей нагрузкой» Д. Тайлер. Финпресс, 1998 г.	Есть перечень приоритетных задач Более 85% приоритетных задач выполнены в поставленные сроки	17 декабря 20XX	
		Добавить действий в повседневной работе!			

Индивидуальный план развития

Точки промежуточного и итогового контроля, чтобы свериться с руководителем / HR

Навык / Компетенция	Рекомендация по развитию	Шаги (что нужно начать делать / делать по-другому)	Метрика (как оценить, что результат достигнут)	Сроки (когда будет достигнут результат)	Точки контроля
Планирование и организация	Определять приоритеты и концентрироваться на наиболее значимых задачах, дающих наибольший импакт	«Тайм-менеджмент по Брайану Трейси» Б. Трейси. Альпина паблишерз, 2010 г. «Управление временем и рабочей нагрузкой» Д. Тайлер. Финпресс, 1998 г.	Есть перечень приоритетных задач Более 85% приоритетных задач выполнены в поставленные сроки	17 декабря 20XX	
		Добавить действий в повседневной работе!			

Индивидуальный план развития

Точки промежуточного и итогового контроля, чтобы свериться с руководителем / HR

Навык / Компетенция	Рекомендация по развитию	Шаги (что нужно начать делать / делать по- другому)	Метрика (как оценить, что результат достигнут)	Сроки (когда будет достигнут результат)	Точки контроля
Планирование и организация	Определять приоритеты и концентрироваться на наиболее значимых задачах, дающих наибольший импакт	«Тайм-менеджмент по Брайану Трейси» Б. Трейси. Альпина паблишерз, 2010 г. «Управление временем и рабочей нагрузкой» Д. Тайлер. Финпресс, 1998 г.	Есть перечень приоритетных задач Более 85% приоритетных задач выполнены в поставленные сроки	17 декабря 20XX	17 октября 20XX
		Добавить действий в повседневной работе!			

Вопросы для промежуточных встреч

- Как вы оцениваете прогресс в развитии?
- Что удастся лучше всего? Какой навык удалось улучшить, чем вы можете уже гордиться?
- Что дается тяжело? Есть ли навык, где вы не видите прироста?
- Какие действия по развитию удалось выполнить легче? Какие действия было сложно выполнять? Какие из действий были наиболее эффективны?
- Какие есть отклонения от плана развития? В связи с чем они возникли?
- Есть ли изменения, которые бы повлияли на изменения приоритетов в развитии? Какие изменения в связи с этим необходимо внести в ИПР?
- Какая нужна помощь, поддержка в реализации плана развития?

Шаблон индивидуального плана развития от Яндекс Практикума



Спасибо!

Ждём ваши вопросы :)

Хотели бы вы получить бесплатную индивидуальную консультацию?

- Да, от эксперта ЭКОПСИ
- Да, от эксперта Яндекс Практикума
- Да, по решениям обоих провайдеров

Бонусы за обучение команды в Яндекс Практикуме

- ✓ Бесплатный доступ на 30 дней к Грейду — платформе для оценки и развития сотрудников
- ✓ Набор фирменного мерча (шопер, носки, ручка и стикерпак)

Акция действует при оплате курсов от юрлица до 31.07.2025

