

Статья подготовлена по материалам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции «Актуальные проблемы и современные тенденции развития социально-экономических систем», Донской государственной технической университет, Ростов-на-Дону, 4-6 декабря 2023 года

УДК 331.108

Аксёнов Алексей Александрович

канд. эк. наук, доцент Донского государственного
технического университета, г. Ростов-на-Дону

Кульченко Юлия Витальевна

магистрант Донского государственного
технического университета, г. Ростов-на-Дону

РАЗРАБОТКА ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ КАК ИНСТРУМЕНТА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КОМПАНИИ СОТОВОЙ СВЯЗИ

Аннотация. Статья посвящена обоснованию и разработке индивидуального плана развития сотрудников компании ООО «Т2 Мобайл». В работе рассматривается индивидуальный план как инструмент формирования кадрового резерва высокотехнологичной компании сотовой связи. Предложена пошаговая концепция реализации индивидуального плана развития компании, включающая шесть этапов развития. Разработаны и предложены задания для выполнения резервистом и наставником в организации, направленные на реализацию системы ЗУН («Знания-Умения-Навыки»)

Ключевые слова. Индивидуальный план развития, кадровый резерв, наставничество, менторинг, наставник, резервист, концепция пошагового плана развития, система «Знания-Умения-Навыки», компетенции сотрудника, тестирование сотрудников, индикаторы системы наставничества

Aksenov Alexey Alexandrovich

Ph.D. eq. Sciences, Associate Professor of Don State
Technical University, Rostov-on-Don

Kulchenko Yulia Vitalievna

master's student at Don State
Technical University, Rostov-on-Don

DEVELOPMENT OF AN INDIVIDUAL EMPLOYEE DEVELOPMENT PLAN AS A TOOL FOR FORMING THE PERSONNEL RESERVE OF A CELLULAR COMMUNICATION COMPANY

Abstract. The article is devoted to the justification and development of an individual development plan for employees of the T2 Mobile LLC company. The work examines an individual plan as a tool for forming a personnel reserve for a high-tech cellular communications company. A step-by-step concept for implementing an individual company development plan is proposed, which includes six stages of development. Tasks have been developed and proposed for completion by reservists and mentors in the organization, aimed at implementing the KAS system (“Knowledge-Abilities-Skills”)

Keywords. Individual development plan, personnel reserve, mentoring, mentoring, mentor, reservist, concept of a step-by-step development plan, “Knowledge-Abilities-Skills” system, employee competencies, employee testing, mentoring system indicators

Внедрение наставничества в средних и крупных организациях – новый тренд, активно развивающийся на рынке в последние 5-7 лет. По опубликованным данным, в 72% опрошенных торгово-производственных предприятий применяется метод наставничества при формировании и развитии кадрового резерва [1, с.86].

В целях эффективного функционирования программы наставничества, а именно менторинга в высокотехнологичных компаниях сотовой связи необходимо уделить особое внимание процедуре развития резервиста, индивидуального развития менти, то есть претендента в кадровый резерв организации. К данному процессу необходимо подойти комплексно и системно, что позволит максимально эффективно и без лишних экономических затрат сформировать в компании наилучший внутренний кадровый резерв. Для развития каждого резервиста, участвующего в процессе менторинга, необходимо сформулировать основные постулаты в его индивидуальном плане. Это позволит не только корректно поставить цели развития и зафиксировать результаты, но и облегчить процесс контроля над каждым претендентом в кадровый резерв.

Для повышения эффективности мониторинга результатов каждого резервиста на включение в кадровый резерв компании ООО «Т2 Мобайл» необходимо внедрить в собственную практическую деятельность по работе с

кадровым резервом такой инструмент контроля и оценки как Индивидуальный план развития (ИПР) сотрудника, основные концептуальные положения которого были заложены в трудах различных отечественных ученых [2; 3; 4]. Именно он станет ключевым инструментом, связывающим резервиста и наставника, во многом обеспечит решение задач, связанных с управлением кадровым резервом организации.

ИПР – это конкретная последовательность действий, которые сотрудник намерен предпринимать определенный период времени для достижения определенных им и одобренных его руководителем целей развития. Он представляет собой документ, в котором сформулированы цели развития и определены развивающие действия для их достижения. Сотрудник самостоятельно составляет проект ИПР и утверждает его у своего руководителя.

Данный план формируется в начале календарного года, утверждается вышестоящим руководителем сроком на 1 год. Выполнение ИПР должно способствовать развитию потенциала сотрудника, повышению уровня компетенций, помощи в решении профессиональных задач, таких как:

- позволяет сотруднику развиваться более целенаправленно и планомерно;
- координирует рабочие задачи и цели развития организации;
- предоставляет возможность контроля и самоконтроля за развитием;
- переводит общие и конкретные идеи по саморазвитию на уровень конкретных действий;
- позволяет проанализировать свои сильные и слабые стороны, оценить возможности и угрозы.

На практике Индивидуальный план развития в основном используется в крупных компаниях как инструмент саморазвития менеджеров в кадровом резерве [5, с.178]. Однако это не отменяет его эффективности как самостоятельной методики. Индивидуальный план развития выгоден сотруднику тем, что:

1) позволяет своевременно подготовиться к предстоящим переменам, новым проектам, новой должности;

2) способствует самоорганизации – имея ИПР, легче внести в свои жизненные и рабочие планы события и действия, которые помогут менеджеру достичь целей развития;

3) помогает выделить приоритеты и расставить акценты при обучении и развитии.

Ниже предлагается авторский подход к составлению Индивидуального плана развития, который можно применить в практической деятельности управления кадровым резервом компании Т2 Мобайл. Пошаговый план подготовки, разработки и внедрения Индивидуального плана развития в компании связи представлен на рисунке.



Рисунок – Индивидуальный план развития (ИПР): концепция пошагового плана

Итак, существует двухсторонний процесс, результатом которого будет определение зон развития и ответ на вопросы «Что будем развивать?» и «Какой ожидаем получить развивающий результат?».

Для этого, с одной стороны, существует оценка резервиста. Можно использовать любую оценку, которая, вероятнее всего, проводится внутри

компании. Ее результаты будут, несомненно, полезны. С другой стороны, необходимо получить некий профиль «идеального руководителя», а также снять разногласия в трактовках и смыслах, которые вкладывают в определенные слова наставник и наставляемый. Если говорить предметно, наставник обычно знает, на какую конкретно должность/должности он готовит своего резервиста. Предположим, это позиция коммерческого директора. Также в голове наставника существует некий образ «идеального коммерческого директора». Этот же образ существует и в голове резервиста. Задача обоих – перевести свои представления из неявных знаний в явные, что практически возможно через упражнение, разработанное автором и показавшее свою однозначную эффективность в практическом применении. Это задание рекомендуется выполнять одновременно резервисту и наставнику, хотя это и не является строго обязательным условием.

Суть подобного упражнения может заключаться в следующем.

1. Резервисту необходимо написать 30-40 (можно больше) характеристик, знаний, умений, навыков, которыми обладает «идеальный руководитель». В рассматриваемом выше примере – это идеальный коммерческий директор.

2. Такой же список пишет наставник. Данный этап работы они выполняют самостоятельно, каждый по отдельности, не совещаясь между собой. Можно параллельно в рамках общей встречи, но при этом индивидуально.

3. Далее необходима дискуссия, чтобы в очной форме определить понятия и смыслы, дополнить или сузить определения. То есть наставник и наставляемый озвучивают свои списки, разъясняя, что конкретно они подразумевают под определенными понятиями. Например, в слово «профессиональный» один может вкладывать смысл «блестящий оратор», а другой – «эффективный переговорщик». Именно этот этап прояснения позиций очень важен для дальнейшего взаимодействия и точного понимания обеими сторонами того, что именно резервист будет развивать.

3. Далее уровень владения этими знаниями, умениями, навыками (система «Знание-Умение-Навыки» или ЗУН) необходимо оцифровать. Шкала – по усмотрению сторон. При апробации данной методики можно использовать 10-балльную шкалу или 100%, потому что, во-первых, она привычна и позволяет быстро оценить результаты, а во-вторых, впоследствии такую оценку легко привязать к любым другим показателям или рейтингам, так как в большинстве случаев используется именно процентная шкала (100%). Оцифровка нужна для того, чтобы адекватно найти точки разрывов и договориться о приоритетности развиваемых компетенций и навыков. То есть наставник и наставляемый смотрят на имеющиеся 30-40 характеристик в уже объединенном списке «идеального руководителя» и оцифровывают необходимый уровень владения «идеальным руководителем» каждой характеристикой, компетенцией, каждым навыком. Здесь весьма важно понять, что даже «идеальный» коммерческий директор из описываемого примера не может быть идеальным по всем 30-40 параметрам на 100%. Он должен быть на 100% коммуникабельным и, скажем, на 70% разбираться в IT-продуктах, которые сопровождают его деятельность. Этого вполне достаточно, чтобы успешно реализовывать свою функцию.

4. После этого по этим же критериям необходимо оцифровать текущее состояние резервиста. Важно использовать здесь максимальное количество объективных оценок, поэтому данные внутреннего и внешнего ассесмента будут весьма полезны, если таковые имеются. Следует обратить внимание на то, что и резервисту, и наставнику необходимо объяснить, что в данном конкретном случае излишняя «скромность» неуместна, так как она может исказить данные самооценки, а значит, сделать дальнейший план развития малопригодным.

5. Таким образом, на выходе у нас получается 30-40 оцифрованных характеристик, которыми обладает «идеальный руководитель» компании ООО «Т2 Мобайл» и резервист на данный момент. Те характеристики, по которым существует расхождение значений более 20%, называются точками разрывов.

Характеристики, в которых разрыв максимальный, и нужно развивать в первую очередь.

б. Далее необходимо провести работу по переводу «характеристик» в понятия «знания-умения-навыки» (ЗУН). Для этого к наставнику и резервисту может присоединиться HR-менеджер или коуч, если есть такая необходимость. Для этого необходимо открыть перечень корпоративных компетенций и их расшифровку. Список из 30-40 «характеристик» посредством этого упражнения превращается в 15-20 ЗУН, а «характеристики» становятся поведенческими индикаторами, изменение или достижение которых будет замеряться в процессе работы над ИПР.

Далее ЗУН собираются в компетенции с использованием того же корпоративного списка. Необходимо выяснить, к какой компетенции относится максимальное количество ЗУН, которые были выявлены на предыдущем шаге. Она и будет той компетенцией, которая ставится резервисту в план развития. На практике обычно 70-80% ЗУН относятся к одной компетенции, 20% - к другой, около 10% - ко всем остальным. Поэтому, как правило, в план развития ставится основная компетенция, а остальные формируются в качестве дополнительных задач, так как качественно проработать более одной компетенции за год – практически невыполнимая в реальной жизни задача.

Также желательно проводить тестирование на личные мотивы. Выявление мотивов позволяет в дальнейшем в самом ИПР сформулировать задачи таким образом, чтобы они мотивировали человека на их реализацию и развитие. В этом есть как определенный гуманистический, так и чисто утилитарный смысл: если цель и результат привязаны к мотивам резервиста, процесс принятия и желания достигнуть цели будет происходить «в голове» самого резервиста. Если же мотивы не выявлены, тогда весь этот процесс переходит вовне, т.е. реализуется силами наставника. Именно ему в таком случае придется мотивировать резервиста, вкладывая много времени и нервной энергии в данный процесс. В этом случае прогресс будет к тому же весьма

незначительным, так как идет через преодоление, а не через искреннее желание или интерес.

Таким образом, индивидуальный план развития сотрудников ООО «Т2 Мобайл» должен составляться для каждого претендента на включение в кадровый резерв компании, участвующего либо в программе менторинга, либо в иных других мероприятиях организации, сопутствующих формированию внутреннего кадрового резерва.

Стремление к постоянному развитию – признак профессионализма, обладая которым специалист повышает как свою эффективность, так и эффективность той организации, где он работает. Не секрет, что руководители в подавляющем большинстве случаев хотят видеть в своем коллективе высокопотенциальных сотрудников, готовых развивать собственные компетенции с учетом стратегических целей компании [6, с.566]. Очевидно, что мотивацией для таких кадров является предоставление возможности саморазвития [7, с.8]. Но эффективно вести процесс развития специалиста практически невозможно без четко составленного плана [8, с.266]. Кроме того, важно иметь в виду, что подход к развитию, например, сотрудника офиса продаж и менеджера по рекламе будет разным, и универсального «рецепта» здесь нет. Помощником по развитию конкретного профессионала компании ООО «Т2 Мобайл» как раз и должен стать индивидуальный план его развития.

Список литературы

1. Чеглакова Л.М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. Т.12. №2. Март 2021. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-novye-kontury-organizatsii-sotsialnogo-prostranstva-obucheniya-i-razvitiya-personala-promyshlennyh-organizatsiy>

2. Яковлев А.Я. Кадровый резерв как элемент системы работы с персоналом: Диссертация на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05. Москва, 2006. – 150 с. [Электронный ресурс] // Научная библиотека диссертаций и авторефератов. Официальный сайт – [dissercat](http://dissercat.com) – Режим доступа: <https://www.dissercat.com/content/kadrovyyi-rezerv-kak-element-sistemy-raboty-s-personalom>
3. Нигматзянова А.М., Пермяков А.С. Повышение эффективности кадрового резерва на предприятии // Вестник науки и образования. – 2018. – №1(часть 1). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-kadrovogo-rezerva-na-predpriyatii/viewer>
4. Аксенов, А.А. Совершенствование методических аспектов разработки индивидуального плана преподавателя как элемента системы "Эффективного контракта" / А.А. Аксенов, Е.А. Соколова // Научное обозрение. – 2013. – № 11. – С. 314-318.
5. Ивановская Л.В. Современные взгляды на «кадровый резерв», актуальность его создания и совершенствования // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2018. – №10-1. – С.178-183.
6. Аксенов А.А. Современные проблемы управления персоналом: реалии функционирования отечественных организаций / А. А. Аксенов // Актуальные проблемы науки и техники. 2018: Материалы национальной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 12–14 марта 2018 года. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2018. – С.565-567.
7. Аксенов, А.А. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности организации / А.А. Аксенов, А.А. Измайлова // Интеграционные процессы в современном геоэкономическом пространстве: Материалы научно-практической конференции, Симферополь, 27 октября 2016 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2016. – С. 6-8.

8. Рагунович В.К. Роль профессионального и личностного роста персонала в формировании кадрового резерва организации // Организационно-экономические проблемы регионального развития в современных условиях. – Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского, 2017. – С. 266-268.

References

1. Cheglakova L.M. Mentoring: new contours of organizing the social space for training and development of personnel in industrial organizations // Economic Sociology. T.12. No. 2. March 2021. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-novye-kontury-organizatsii-sotsialnogo-prostranstva-obucheniya-i-razvitiya-personala-promyshlennyh-organizatsiy>
2. Yakovlev A.Ya. Personnel reserve as an element of the system of work with personnel: Dissertation for the scientific degree of Candidate of Sciences. econ. Sciences: 08.00.05. Moscow, 2006. – 150 p. [Electronic resource] // Scientific library of dissertations and abstracts. Official website – dissercat – Access mode: <https://www.dissercat.com/content/kadrovyyi-rezerv-kak-element-sistemy-raboty-s-personalom>
3. Nigmatzyanova A.M., Permyakov A.S. Increasing the efficiency of personnel reserve at an enterprise // Bulletin of Science and Education. – 2018. – No. 1 (part 1). – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-kadrovogo-rezerva-na-predpriyatii/viewer>
4. Aksenov, A.A. Improving methodological aspects of developing an individual teacher plan as an element of the “Effective Contract” system / A.A. Aksenov, E.A. Sokolova // Scientific review. – 2013. – No. 11. – P. 314-318.

5. Ivanovskaya L.V. Modern views on the “personnel reserve”, the relevance of its creation and improvement // Bulletin of the University (State University of Management). – 2018. – No. 10-1. – P.178-183.
6. Aksenov A.A. Modern problems of personnel management: realities of functioning of domestic organizations / A. A. Aksenov // Current problems of science and technology. 2018: Proceedings of the national scientific and practical conference, Rostov-on-Don, March 12–14, 2018. – Rostov-on-Don: Don State Technical University, 2018. – P.565-567.
7. Aksenov, A.A. Personnel policy as a factor in increasing the efficiency of an organization / A.A. Aksenov, A.A. Izmailova // Integration processes in the modern geo-economic space: Materials of the scientific and practical conference, Simferopol, October 27, 2016. – Simferopol: Crimean Federal University named after. IN AND. Vernadsky, 2016. – pp. 6-8.
8. Ragunovich V.K. The role of professional and personal growth of personnel in the formation of an organization’s personnel reserve // Organizational and economic problems of regional development in modern conditions. – Crimean Federal University named after V.I. Vernadsky, 2017. – pp. 266-268.

Рецензент: заведующий кафедрой «Экономика» Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донской государственной технической университет», кандидат экономических наук, доцент Ерёмченко Игорь Анатольевич