

УДК 331.108.45

УПРАВЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ УЧАСТНИКОВ КОМАНДЫ

Гусаренко А.А., студент гр. ХНм-201, I курс
Научный руководитель: Анферова Н.М., к.э.н., доцент
Кузбасский государственный технический университет
имени Т.Ф. Горбачева
г. Кемерово

Потребность члена команды в индивидуальном профессиональном развитии – важнейший мотиватор в любой работе. С этим высказыванием соглашались многие руководители, ведь им важно знать, как можно одновременно управлять и помогать участникам своей команды развиваться. Помимо этого, известно, что управление индивидуальным развитием сотрудников – это митигация некоторых рисков. Например, необходимо, чтобы внутри рабочих проектов и, следовательно, в самой команде было как можно меньше уникальных специалистов, которых будет трудно заменить. Чтобы, если сотрудник заболеет (особенно в условиях современной пандемии), отправится в отпуск или вовсе покинет команду, не возникло больших проблем с работой над проектами. И на сегодняшний день существует инструмент (рисунок 1), позволяющий, если не полностью решить эти трудности, то хотя бы двигаться в сторону их решения.

Рассмотрение данного цикла начнем с простого и в то же время многозначительного этапа – «Необходимость*». В данном случае в это определение закладывается необходимость индивидуального развития сотрудника, порождаемая двумя мотивами, которые взаимосвязаны между собой. Первый – это

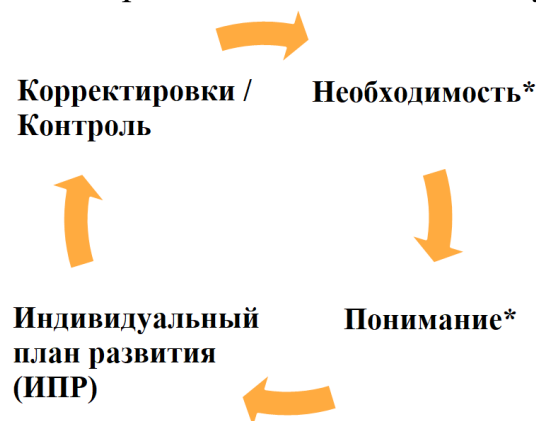


Рисунок 1 – Цикл развития сотрудника с использованием ИПР

личное желание (или даже необходимость, если говорить о карьерном росте) сотрудника в индивидуальном развитии, то есть в получении новых навыков необходимых для дальнейшей работы внутри команды. При этом здесь важно не допустить у работника так называемого «хаотического саморазвития»: член команды изучает много нового и хочет всё это сразу использовать в текущих проектах. Конечно, с одной стороны, это хорошо — сотрудник читает, развивается, узнает для себя что-то необычное. Но с другой — для руководителя команды, желательно, чтобы этот процесс был более контролируемым. Например, хорошо если лаборант химического анализа хочет изучать атомно-эмиссионную спектроскопию, но если в лаборатории нет специального оборудования для его проведения или работа этого сотрудника сводится к простейшей гравиметрии, то это не совсем то, что востребовано здесь и сейчас с точки зрения проекта.

Второй мотив, это необходимость в индивидуальном развитии сотрудника в связи с его работой над очередным проектом, в котором ему потребуются новые умения или компетенции. Обычно опытные руководители могут прогнозировать появление тех или иных проектов или задач для его команды. И важно, чтобы, когда работа над проектом начнётся, она начиналась не с огромного количества вопросов и поздно подготовительных процессов. Можно стартовать быстрее, пропуская этот этап, если заранее подготовить одного или двух участников команды: предложить им поучиться чему-то конкретному про запас, попробовать, поэкспериментировать. Когда начнется работа над настоящим проектом, она пойдет быстрее, так как на старте нового проекта уже будет в наличии хотя бы один специалист из команды в этой области. Например, аналитическая лаборатория через год планирует закупать иностранное оборудование для проведения газовой хроматографии. Среди членов команды этой лаборатории нет специалистов, которые смогут работать на сложном оборудовании, следовательно, необходимо будет выбрать или назначить одного из сотрудников, более всего заинтересованного в этом, для того, чтобы в следующем году, когда прибудет оборудование, лаборатория сразу смогла проводить новый вид анализа.

После того, как участники команды определились какими компетенциями (навыками) они уже обладают и какие они хотели бы освоить в процессе работы, начинается следующий этап, который представляет собой процесс оценивания или понимания. Член команды лучше понимает, что он представляет собой в плане своих умений, руководитель — сильные и слабые стороны, полный список возможностей своей команды. Поэтому второй этап так и озаглавлен — «Понимание*». Звездочка в данном случае говорит о многосторонности этого термина. Ведь это, по сути, двойной параллельный процесс: с одной стороны, сотрудник оценивает себя, с другой стороны руководитель может оценить его. Возможность сопоставить оценки и некие ожидания по поводу индивидуального профессионального развития.

Следующим этапом является «Индивидуальный план развития» (ИПР). В ИПР уже должен быть призыв к определенным действиям. Документ с планом должен как-то визуализировать ход его выполнения и по возможности давать ответ на вопрос: «что делать, чтобы достигнуть определённой точки в индивидуальном развитии за установленный срок?». На рисунке 2 представлен визуальный образ индивидуального плана развития. Это вектор между точками как способ перейти от текущего уровня навыков до желаемого. Причем этот вектор можно строить как в системе координат двух навыков, так и системе «навык – время». Для получения ответа на заданный выше вопрос, необходимо знать структуру ИПР. Её удобней всего делить на два блока: цели и методы достижения.

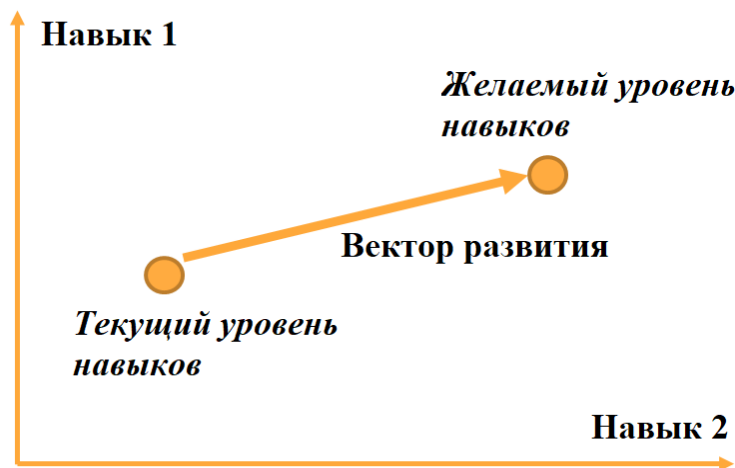


Рисунок 2 – Визуальный образ ИПР

Цели — это, по сути, обозначенные пункты развития из этапа «Необходимость*». Не рекомендуется планировать слишком много целей, а достаточно абстрактные, например, «освоить большинство методов химического анализа» или «полностью изучить технологическую схему производства аммиака под средним давлением» лучше дробить на цели поменьше. Число целей, конечно, зависит сугубо от члена команды, потому что у всех людей индивидуальные способности к обучению, которые даже можно измерить в рамках ИПР – сколько целей человек выполнил за год.

Методы достижения. Они складываются из трёх составляющих, которые можно приблизительно расписать по времени, необходимому для их выполнения. Первой составляющей является обучение непосредственно на рабочем месте, которое покрывает около 70% целей, а, следовательно, требует 70% от общего времени на индивидуальное профессиональное развитие. Процесс обучения с помощью действующих задач и проектов — самый эффективный. Так как сотрудник занимается выполнением своих непосредственных обязанностей и постепенно продвигается в выполнении проекта. Но часто бывает так, что текущие проекты не позволяют покрыть все навыки, которые хотелось бы освоить участнику команды. Тогда возникает опасность, которая была обозначена выше: как только человек изучает что-то новое, он

попытается это затащить в проект, элементарно для закрепления полученных знаний. В этом случае имеются два других варианта.

Вторая составляющая – Самообучение, которое покрывает 20% целей – это своего рода попытка структурировать то, что работник смотрит, читает, изучает или слушает, чтобы предотвратить хаос в его развитии. Иными словами, в этот пункт включается всё то, что конкретному сотруднику интересно: образовательные лекции, фильмы, курсы, книги и тому подобное.

Наконец, третья составляющая – Самостоятельные или исследовательские проекты, покрывающие 10% целей. Часто они не имеют конкретного заказчика, за эти проекты не платят деньги, не востребованы внутри команды. В самообучении достаточно прочесть учебник, прослушать аудиоматериал или посетить курсы, но, скорее всего, через пару недель такой материал полностью забудется. Самостоятельные проекты нужны, чтобы закрепить новое знание, которое не используется в текущих проектах, но может быть полезно в будущем. Меньше всего времени выделяется на данную составляющую.

Но важно не пытаться использовать все три составляющие сразу. Если, например, запланировать на первый квартал всё и сразу, то многое будет или не сделано, или выполнено лишь наполовину. Нужно стараться максимально разместить составляющие в течение времени индивидуального развития, а не пытаться за короткий период получить всезнающего специалиста.

Следующий немаловажный этап – это то, что недостаточно просто составить план, подробно расписать его и сказать сотруднику – четко следовать ему. Любому процессу, в том числе и развитию, нужна поддержка, контроль исполнения, возможность внесения по ходу любых изменений. Потому что трудно запланировать всё сразу на годы вперед, что-то постоянно меняется при работе с проектами. Поэтому руководителю команды важно иметь методы постоянного контроля и корректировок. Исходя из вышесказанного, обозначим этот этап достаточно просто и понятно «Корректировки/Контроль».

Последний переход на схеме из «Корректировки/Контроль» снова в «Необходимость*» достаточно важен. Любое развитие, саморазвитие – это бесконечный непрерывный процесс. Использовать этот цикл необходимо с той периодичностью, на которую рассчитан план развития сотрудника, а это чаще всего один год. ИПР хорош тем, что позволяет решать не только задачи руководителя, но и проблемы сотрудников, участников команды.

Список литературы

1. Управление индивидуальным развитием участников команды / Павел Филонов (Kaspersky) [видеозапись] // YouTube. Режим доступа: https://www.youtube.com/watch?v=r690ry60rpM&list=PL_L_HiHe5k_3A_rC3wq-7CupjWgwbp8-x&index=14 (дата обращения: 12.12.2020)