

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ

Обосновывается важность развития сотрудников как функции современного руководителя, рассматриваются методы развития сотрудников, интегрированные в текущую деятельность.

Ключевые слова: развитие сотрудников, методы развития, профессиональное развитие.

В современной управленческой практике развитие персонала рассматривается как один из источников повышения эффективности работы сотрудников. По мнению Р. Бекхарда, известного ученого-теоретика в области организационных изменений, организация может развиваться только через развитие ее сотрудников. В модели эффективности Т. Гилберта систематическое обучение, расстановка сотрудников в соответствии со знаниями, умениями, навыками способны решить существующие в компаниях проблемы в 11 % случаев [6]. В то же время, известный специалист в области психологического консалтинга Г. Левинсон называл развитие подчиненных наиболее часто избегаемой и плохо исполняемой из всех обязанностей руководителей. По данным исследований, развитие персонала – наиболее проблемная зона в управленческих компетенциях российских руководителей [7] (рис.).

Байкальский банк ОАО «Сбербанк России», поставив перед собой цель – создание высокоэффективной команды сотрудников, уделяет особое внимание развитию руководителей, формированию компетенций, позволяющих развивать и способствовать развитию подчиненных [2].

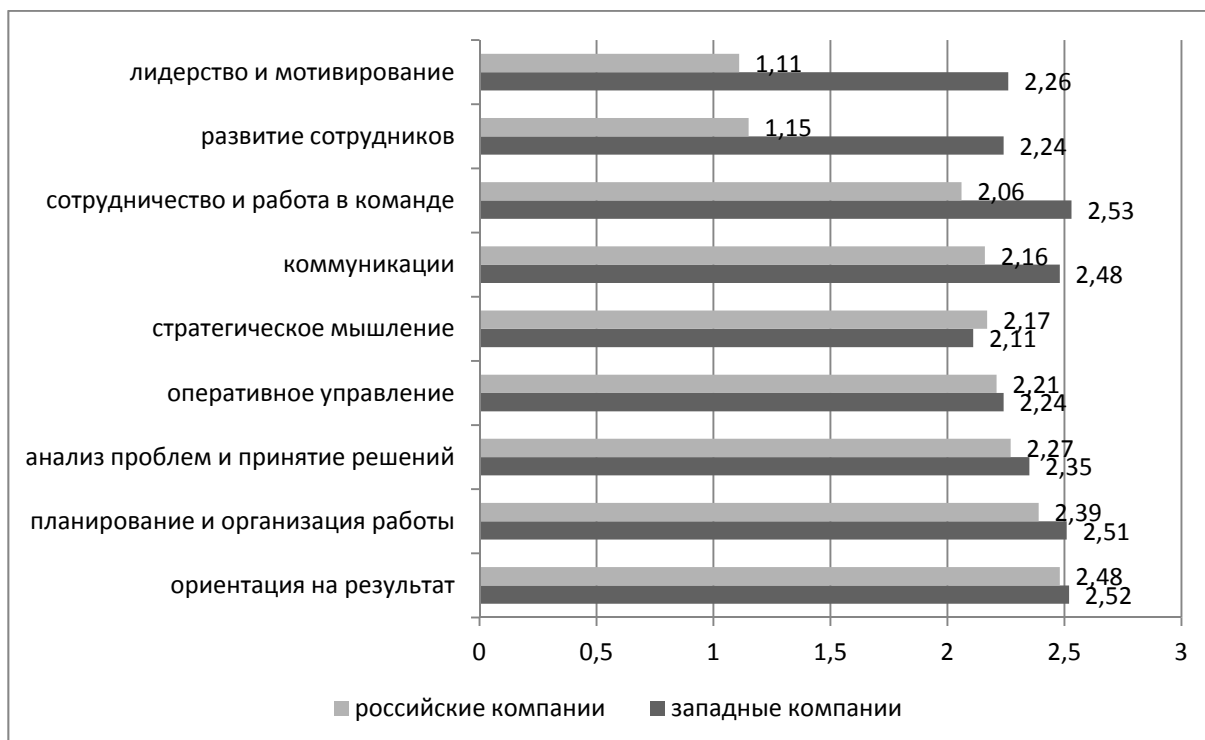
Задачи обучения и развития подчиненных интегрированы в каждую из задач, направленных на формирование команды: «привлекай», «развивай», «управляй» и «удерживай». Если на этапе привлечения сотрудников важными являются функции адаптации и обучения, то в процессе развития необходимо включать сотрудника в программы тренингов, использовать наставничество и коучинг. Развитие рассматривается также в качестве одного из инструментов удержания сотрудников.

Выбор методов развития зависит, в первую очередь, от уровня профессионализма и изменяется с накоплением опыта работы в компании. В Байкальском банке ОАО «Сбербанк России» действует подход «70-20-10». Такой подход предполагает, что чем более опытным становится сотрудник, тем в мень-

^{*} Артюхина Марина Дмитриевна – магистрант, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, marina_artyuhina@mail.ru.

^{**} Баева Ольга Николаевна – к.э.н., зав. кафедрой менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, baevaon@isea.ru.

шей степени он нуждается в формальных мероприятиях – семинарах, тренингах, e-learning (способствующих, в первую очередь, накоплению знаний и формированию первичных навыков), и в большей степени – в обучении действием, путем постановки развивающих задач, новых обязанностей, проектов (action learning). Соотношение между ними изменяется от «10-70» для новичков до «70-10» для профессионалов. Такие инструменты развития как: наставничество, коучинг, обратная связь занимают 20 % среди методов развития сотрудников на протяжении всего цикла работы сотрудника в организации.



Уровень развития компетенций руководителей среднего звена российских и западных компаний, баллы по пятибалльной шкале

Данная статья посвящена описанию основных методов развития сотрудников, используемых в российских компаниях, освещению их достоинств и ограничений.

Коучинг (от англ. coaching) – инструмент личностного и профессионального развития, формирование которого началось в 70-е гг. XX в. Согласно Оксфордскому словарю, глагол «to coach» означает «наставлять, тренировать, подсказывать, снабжать фактами». Слово «коучинг» же в равной степени подразумевает и действие, и способ его совершения. Результаты коучинга обеспечиваются главным образом отношениями взаимной поддержки между коучем и его подопечным, средствами и стилем их коммуникации. Подопечный получает информацию не от наставника, но, поощряемый коучем, находит ее в самом себе. Разумеется, при этом ставится цель повысить эффективность работы, но весь вопрос в том, как именно достигается эта цель. Понятие «коучинг» пришло из мира спорта. По той или иной причине мы говорим о «тренерах», т. е. ко-

учах, по теннису, но о лыжных «инструкторах». Вообще-то и те и другие, по большей части инструкторы [14, с. 17].

Есть множество определений этого метода. Вот наиболее известные:

1) коучинг – искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека [3, с. 48];

2) коучинг – искусство создания (с помощью беседы и поведения) среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение; отношения, которые помогают людям получить высокие результаты в карьере, бизнесе или в общественных делах [13, с. 73].

Коучинг - скорее помощь, чем обучение, направленная на раскрытие потенциала человека и помощь в достижении максимальной эффективности.

Модели коучинга

Выделяют четыре основные роли коуча в организации: советник, опекун, руководитель и спутник.

Советник. Им выступает тот, кто принимает заказ и предоставляет услугу клиенту, которому требуется поддержка в решении проблемы, относящейся к сфере его ответственности. Работа советника заключается в применении коммуникативных способностей, передаче знаний и обмене информацией. Успех достигается тогда, когда удастся найти решение проблемы, позволяющее клиенту выработать эффективную стратегию поведения.

Опекун. Эта роль предполагает помощь клиенту в социализации. Опекун осуществляет посредничество, передавая собственный опыт и объясняя правила игры, установившиеся в организации, налаживает контакты и предоставляет информацию.

Руководитель. Начальник выступает своеобразным катализатором реализации способностей подчиненных сотрудников в деле достижения целей организации. Поддержка, оказываемая им в выработке определенных способностей и развитии личностных качеств, должна помочь сотрудникам достичь того уровня, при котором они смогут демонстрировать ожидаемые от них результаты. Так же, как и коуч для управляющих, руководитель должен подготовить подчиненных к возможным проблемным ситуациям, а при необходимости оказать им сопутствующую помощь или проинструктировать.

Спутник. С формальной точки зрения в данном случае речь идет об идентичных, равных ролях коуча и клиента, о существовании между ними взаимной связи. Проходя общий путь в тандеме, сталкиваясь с одинаковыми или схожими сложностями, спутники приобретают одинаковый опыт. Ориентация на одни и те же или похожие цели может вызвать соперничество, но в то же время создает условия для обоюдной поддержки через более или менее осознанное рациональное решение в пользу взаимной выгоды или (что во многих случаях более вероятно) посредством эмоциональной межличностной связи [5, с. 125].

Одна из наиболее распространенных моделей коучинга - модель GROW. Она предполагает выстраивать разговор с сотрудником по следующему сценарию:

- 1) Goal – Цель;
- 2) Reality – Действительность;

- 3) Opportunity – Возможности;
- 4) Way forward – Дорога вперед.

Goal (Цель). В рамках применения данной модели коучинга первым шагом всегда будет обсуждение конечной цели. Когда мы говорим о коучинге как о методе развития, важно не забывать о том, что работа ведется исключительно с помощью вопросов. Из диалога с сотрудником должны быть категорически исключены советы и инструкции. В ходе разговора о целях необходимо добиться ясной картины желаемого результата. Если сотруднику тяжело четко и конкретно сформулировать имеющуюся у него цель, руководитель может помочь ему с помощью уточняющих вопросов о сроках достижения результата, конкретных цифрах, которые специалист хочет получить на выходе, и т.п. Также эффективным способом конкретизации цели будет предложение озвучить ее в совершенном времени.

Reality (Действительность). Для того чтобы сотрудник начал предпринимать действия в направлении достижения цели, необходимо создание разницы потенциалов – разрыва между желаемым и действительным. Именно поэтому следующим шагом коучинга является обращение к объективной реальности. С помощью вопросов необходимо вместе с сотрудником обрисовать ситуацию, сложившуюся на данный момент. Также именно на этом шаге коучинга задаются вопросы о препятствиях, мешающих достижению цели.

Opportunity (Возможности). Целью этого этапа беседы является поиск как можно большего количества способов достижения изначальной цели в рамках той действительности, которая имеется в настоящий момент. Исходя из ситуации, проанализированной на втором этапе беседы, руководитель задает специалисту вопросы о возможных действиях по изменению ситуации.

Way forward (Дорога вперед). Цель заключительного этапа коучинга – определение стратегии изменений и порядка действий. Именно на этом этапе происходит ранжирование предложенных вариантов, выбираются лучшие методы решения поставленных задач преодоления трудностей, а сотруднику предлагается взять на себя ответственность за внедрение новых методов работы [1].

Для любой организации, наставничество – это лучшая из известных систем развития персонала, которая обеспечивает бережное отношение к накопленному опыту, потенциалу сотрудников, аккумулирование знаний ценных специалистов. Для наставника такая деятельность – уникальная возможность самореализации, личностного и профессионального роста, признание. Возможность почувствовать свою значимость и доверие со стороны организации, способ сломать стереотипы, взглянуть на свою работу по-новому. Наконец, для новичков данный метод обучения и адаптации означает получение с помощью советчика, «проводника» по компании накопленных в ней знаний, навыков, опыта. Кроме того, это возможность лучше узнать о системе ценностей организации в трактовке ее авторитетного сотрудника, который к тому же станет первым человеком, кому новичок может продемонстрировать свои таланты и особенности.

Наставничество – это процесс обучения, имеющий свои особенности, поэтому человеку, занимающемуся этой работой, нельзя терять из виду основные

цели обучения. Цель обучения должна быть структурирована, разбита на конкретные задачи [12, с. 103].

Существует несколько разновидностей наставничества. В частности, это может быть помощь сотруднику со стороны более компетентного специалиста в переходе на более высокий уровень знаний, профессиональных навыков и мышления. Еще один вид наставничества – обучение личным примером; практическая передача знаний и навыков от более опытного менее опытному (Я научу его всему, что умею делать сам!). Направление наставником действий нового сотрудника по принципу: «Делай, как я!» [13, с. 107].

Наставничество – это обучение на рабочем месте, основной целью которого является оперативное вовлечение новых сотрудников в выполнение должностных обязанностей и деятельность организации в целом. Развитие сотрудников – комплексный процесс, включающий оценку, постановку задачи, контроль, обратную связь, стимулирование, планирование. Работая с сотрудником, наставник развивает его профессиональные навыки и помогает стать более активным и самостоятельным.

Методы развития, используемые наставником для обучения и развития сотрудников, включают в себя:

1) инструктирование – описание алгоритма действий в конкретной ситуации и по отношению к конкретной задаче;

2) личный пример – демонстрация наставником эффективной модели поведения;

3) формирование развивающего задания – постановка сотруднику задачи, которая заставит его выйти из «зоны комфорта» и побудит к освоению новых знаний и навыков;

4) развивающая обратная связь – способ донесения оценки поведения до сотрудника с ориентацией на изменение поведения в будущем;

5) воспитательная беседа – беседа наставника и сотрудника, целью которой является стимулирование активной деятельности сотрудника по овладению им ценностями организации, отношениями и нормами этического поведения в коллективе [1].

В процессе наставничества важную роль играет передача опыта от более опытного и квалифицированного сотрудника (наставника) своему подопечному. Наставник передает сотруднику также знания и навыки, необходимые для эффективного выполнения профессиональных обязанностей и продвижения по карьере. Все это требует от наставника владения методами передачи опыта. Передача опыта – это действия наставника, направленные на помощь молодому специалисту в овладении определенным способом действия.

Для эффективного процесса передачи опыта в самом начале наставник должен четко определить для себя, какому элементу профессиональной деятельности должен научиться подопечный. После этого свои действия по передаче опыта наставник выстраивает по модели Tell – Show – Do, или «Расскажи – Покажи – Дай попробовать».

Рассмотрим этапы этой модели.

1. Tell («расскажите, как надо»).

Наставник рассказывает содержание выбранного элемента деятельности, после чего задает ему вопросы, проверяя, как сотрудник усвоил информацию. Далее наставник просит своими словами пересказать содержание элемента деятельности.

2. Show («покажите, как делать»).

Наставник демонстрирует сотруднику реализацию элемента деятельности. Он показывает, как нужно выполнять задание, комментируя по ходу дела, какой шаг он выполняет (если нет возможности прокомментировать в процессе, то комментарий дается после завершения работы). После этого наставник спрашивает у сотрудника, какие моменты для него остались непонятными, а также просит его выделить наиболее важные элементы в выполнении задания. В заключение наставник спрашивает, что нового по отношению к рассказу сотрудник узнал из наблюдений.

3. Do («пусть делают при вас, а вы поправите»).

Сотрудник сам выполняет задание. Если наставник не удовлетворен качеством выполнения работы, он может попросить сделать тот или иной шаг заново. После того как все шаги обучения выполнены, наставник дает обратную связь по итогам выполнения всего алгоритма или отдельного его элемента [9].

Менторинг

Ментор – наставник, воспитатель. Понятие берет начало в греческой мифологии (Ментор – персонаж поэмы Гомера, где он описывается как «вместилище бесконечной мудрости»).

Менторинг – передача знаний и навыков, готовых решений от ментора к ученику. Цель менторинга – довести сотрудника до такого этапа в профессиональном развитии, на котором он сможет самостоятельно и с полной ответственностью выполнять порученные ему рабочие задания. Применять метод следует в случаях, когда:

1) в компании недостаточно опытных специалистов среднего возраста – в такой ситуации наставничество жизненно необходимо для передачи знаний и опыта от старшего поколения младшему;

2) в организации функционируют HR-системы, в которых наставничество является их неотъемлемой частью (например, система работы с молодыми специалистами, кадровым резервом);

3) в компании запланирован приток большого числа новых сотрудников [8, с. 74].

Buddying

Buddying (англ.) – взаимная поддержка и помощь сотрудников для достижения производственных целей. В основе метода – предоставление друг другу информации, объективной обратной связи. Иногда buddying называют неформальным наставничеством, равным коучингу. Используется в следующих случаях:

1) для обучения сотрудника в процессе адаптации (как новичка, так и перемещаемого на другую позицию в компании);

- 2) для повышения эффективности преобразований в организации;
- 3) для передачи информации между подразделениями, а также между компаниями, имеющими общие проекты;
- 4) для развития «поведенческих» навыков сотрудников, например, умения работать в команде;
- 5) как инструмент командообразования [8, с. 75].

Job Shadowing

Job Shadowing (в дословном переводе с английского означает «рабочая тень. или в другой трактовке – «бытие тенью») – на сегодняшний день самый популярный за рубежом метод развития персонала. Суть его заключается в наблюдении за действиями сотрудника компании и изучении особенностей его работы. Подопечный становится «тенью» опытного специалиста в реальной рабочей обстановке и постоянно находится рядом с ним в течение одного-трех дней. Он вправе обсуждать все рабочие моменты не только со «старшим», но и с другими сотрудниками, а также узнавать об особенностях той или иной должности. Можно стать «тенью» любого специалиста организации – от линейного работника до менеджера высшего звена, в зависимости от того, какие навыки требуется сформировать.

Данный инструмент развития применяется в основном для стажеров, выпускников вузов, участников кадрового резерва. Основные направления его использования:

1) профориентация. Многие предприятия в летний период берут на временную работу студентов последних курсов, давая им возможность получить информацию «из первых рук» и сделать осознанный выбор должности или организации для дальнейшей деятельности. Компания, в свою очередь, может оценить молодых специалистов и выбрать из работающих студентов тех, кто подходит больше всего. В данном случае эффективность метода Job Shadowing будет высокой только в информационно открытых организациях;

2) первичная адаптация. В результате такого обучения у сотрудника снижается тревожность и страх перед новыми целями в работе, он начинает лучше понимать свои профессиональные задачи и должностные обязанности;

3) повышение интеграции подразделений компании. Любая организация, ведущая много разнообразных проектов, сталкивается с проблемой «притирки» адаптации членов рабочих групп. Успех Job Shadowing зависит от способностей руководителя проекта выявить самых профессиональных членов команды, а затем помочь новичкам в получении опыта решения проектных задач через наблюдение за «старшими» коллегами и обсуждение с ними возникающих вопросов;

4) обмен опытом (работа с наиболее компетентным или успешным сотрудником). В любой организации есть специалисты с высокими показателями деятельности, заслуженно считающиеся профессионалами, одна из возможностей, которую предоставляет Job Shadowing, – перенять успешную модель поведения таких людей;

5) обучение специалистов кадрового резерва. Метод помогает резервистам перенести полученные знания на практику и тем самым снизить риски в

дальнейшей работе. Также Job Shadowing позволяет избежать сложностей в ситуациях, когда после минимальной подготовки сотрудника назначают на должность руководителя, предварительно не объяснив ему цели, задачи и особенности нового рабочего места [8, с. 75].

Counselling

Counselling (англ.) – консультация внутреннего или внешнего специалиста (психолога, коуча, психотерапевта, иногда – юриста) для решения конкретных личных проблем. Со-counselling – метод взаимного консультирования или личностного развития работников по принципу (ты поможешь мне, а я – тебе).

Отличие консультирования от других методов заключается в том, что сотрудник, по запросу которого приглашается специалист, является его клиентом и не обязан использовать получаемые таким образом знания или возможности. Взаимное консультирование отличается от buddying характером решаемых проблем: в первом случае они относятся к сфере личной жизни, во втором – к производственной деятельности.

Метод внешнего консультирования, в отличие от вышеупомянутых, не используется отечественными компаниями, т. к. в нашей стране сотрудники не привыкли решать личные вопросы с помощью соответствующих специалистов. Между тем этот метод был бы весьма полезен в случае возникновения проблем, которые нельзя решить в компании. Взаимное консультирование встречается чаще, однако не носит системного характера. Это, скорее, стиль общения, свойственный работникам в России.

Супервизия

Супервизия (от лат. supervidere – «смотреть сверху») представляет собой разновидность консультирования для решения определенных профессиональных задач и личностного развития сотрудников. Сегодня данный инструмент применяется в следующих случаях: для профессиональной оценки и активного обучения и развития в сжатые сроки работников творческих специальностей; для осмысления сотрудником своей деятельности и решения возникающих проблем. Супервизия предназначена для людей, желающих получить обратную связь о своей работе, разобрать типичные ошибки, найти ответы на вопросы, увидеть свои точки роста. Активно используется для обучения торговых представителей, сотрудников в телемаркетинге и т. п.

В отличие от ментора и наставника супервизор – это обычно внешний специалист, который не наблюдает за работниками постоянно, а привлекается только для определения их зон развития и повышения профессионального уровня [8, с. 76].

Обучение действием

Обучение действием – решение группой сотрудников проблем компании, отличающихся сложностью и неоднозначностью (например, в сфере корпоративной культуры). Это метод развития, разработанный Регом Ревансом для проведения организационных изменений. Данный инструмент принципиально отличается от остальных тем, что в этом случае сотрудники берут процесс раз-

вития в свои руки и добиваются реальных результатов в производственной деятельности уже в ходе обучения.

Особенно эффективен метод при решении следующих задач:

1) организационное развитие и проведение изменений. Уникальность технологии состоит в том, что ее использование позволяет охватить сразу две цели – развитие персонала и проведение изменений (в том числе таких масштабных, как реорганизация и реинжиниринг бизнес-процессов, внедрение системы «тотального качества», реализация стратегий развития компаний и др.)

2) развитие менеджмента и подготовка резерва. В любой крупной организации иногда возникают трудности с определением форм и методов обучения управленцев, включаемых в резерв. Технология «обучения действием» позволяет увязать в единый процесс получение менеджером необходимых для будущей работы знаний с развитием навыков решения новых задач (что особенно важно). В результате резервист, претендующий на более высокую руководящую должность, получает не только теоретическую, но и практическую подготовку.

Workshop («мастерская», «практический семинар») – относительно новый метод развития менеджерских навыков, возникший в 90-х гг. XX в. Обычно он рассматривается как интерактивная форма работы с группой, при которой основная роль принадлежит самим участникам. Метод может использоваться и для анализа проблем компаний, повышения эффективности ее деятельности, так и как семинар по актуальным темам. Формат мастерской может изменяться в зависимости от уровня участников и поставленных задач. Так, для обучения студентов используются «мастерские», направленные на лучшее понимание производственных задач. Обучение менеджеров высшего и среднего звена может быть направлено на развитие клиентоориентированности и лидерства [9, с. 123].

Одним из эффективных методов подготовки руководителей нового поколения считается story telling (метод рассказчика). Метод рассказчика при кажущейся простоте, позволяет передать не только корпоративное знание, но и ценности и поведенческие установки, принятые в компании. Эффективность метода зависит от соблюдения пяти принципов, среди которых: конкретная направленность и связь со стратегическими задачами компании, соответствие рассказа уровню участников, авторитет рассказчика, драматический элемент, высокая познавательная ценность. Данный метод должен применяться в сочетании с другими методами обучения руководителей [10].

Рассмотренные методы обучения могут быть использованы для развития сотрудников разного уровня (табл.).

Поскольку современные методы развития персонала реализуются на рабочем месте и основываются на реальных производственных задачах, то актуальной задачей, решение которой способно повысить эффективность работы сотрудников и обеспечить их личностный рост и профессиональное развитие становится обучение руководителей, формирование системы обучения, интегрированной в текущую деятельность.

Методы развития различных категорий персонала

Методы развития	Высшее руководство (управленческий кадровый резерв)	Средний менеджмент (кадровый резерв)	Специалисты (молодеж- ный кадровый резерв)
Коучинг	X		
Counselling	X	X	X
Story telling	X	X	X
Workshop	X	X	X
Менторинг		X	X
Супервизия		X	X
Buddying		X	X
Обучение действием		X	X
Job Shadowing			X

Источник: Составлено по: [8, 9, 10].

Список использованной литературы

1. Винокур Р. Ф. Методы развития и оценки персонала в ритейле / Р. Ф. Винокур // Банковский ритейл. – 2013. – № 1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru>.
2. Виртуальная школа Сбербанка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sberbank-school.ru>.
3. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей : пер. с англ. / М. Дауни. – М. : Добрая книга, 2013. – 288 с.
4. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. / С. Иванова, Д. Болдогаев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 280 с.
5. Коучинг по-немецки: сравнить и перенять : Пер. М. Турик // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 5. – С. 124–127.
6. Моторина С. Ключ к эффективности обучения / С. Моторина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 12. – С. 50–58.
7. Никулина Л. Исследование компетенций руководителей российских и западных компаний / Л. Никулина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 4,5.
8. Опарина Н. Инструменты развития: новые возможности / Н. Опарина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 2. – С. 73–77.
9. Погодина Г. Workshop – инструмент обучения / Г. Погодина // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 5. – С. 123–124.
10. Реди Д. Лидеры нового поколения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.e-executive.ru/print/publications/aspects/article_1394.
11. Ряковская Г. Наставничество: новое или хорошо забытое старое? / Г. Ряковская, С. Ряковский // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 6. – С. 106–108.

12. Ряковская Г. Наставничество: новое или хорошо забытое старое? / Г. Ряковская, С. Ряковский // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 7. – С. 103–105.

13. Токарева В. В поиске ответов: роль коучинга в бизнесе / В. Токарева // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 3. – С. 73–77.

14. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом : пер. с англ. / Дж. Уитмор. – М. : Альпина Пабlishер, 2013. – 309 с.