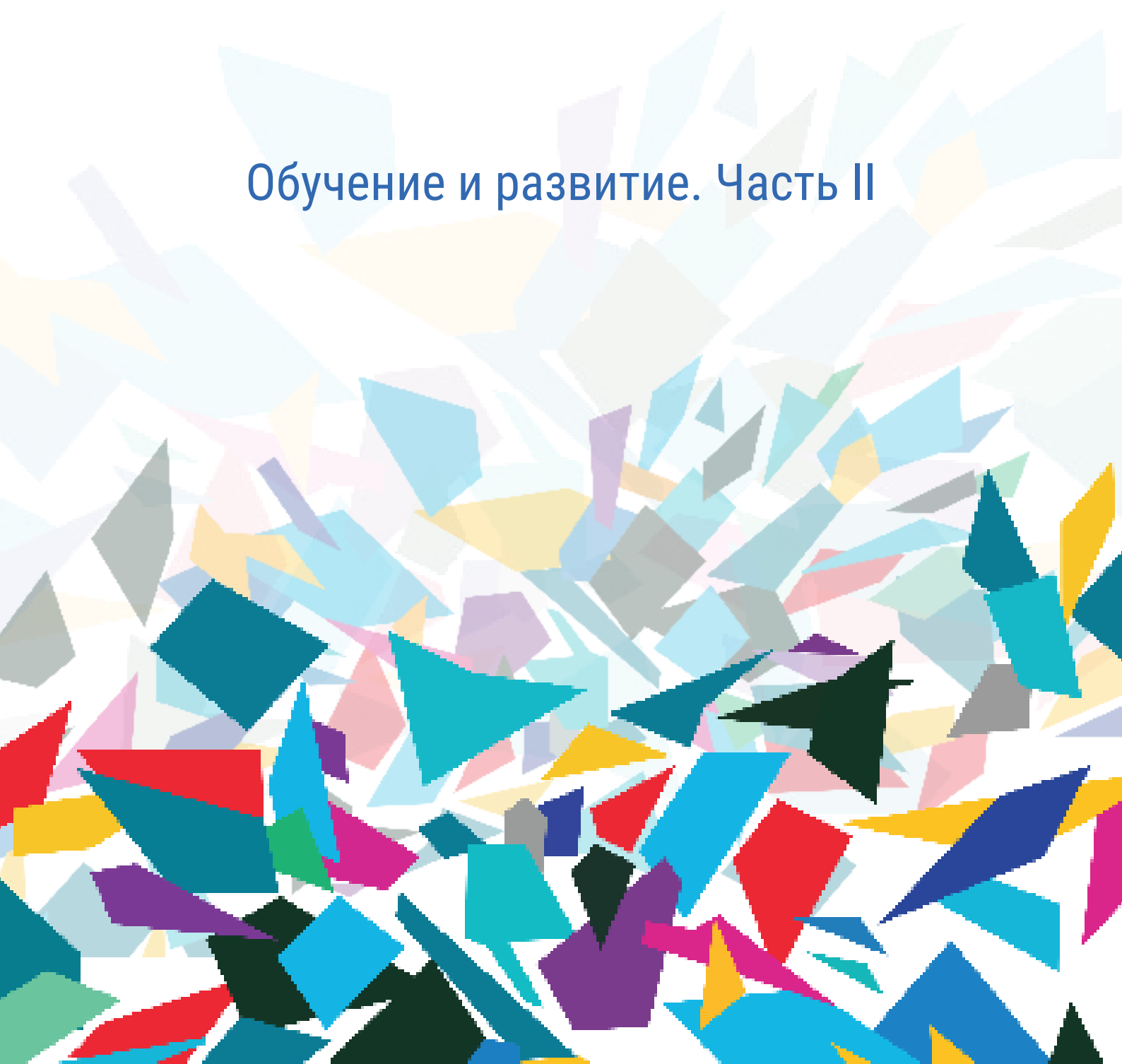




# ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Обучение и развитие. Часть II





Разрешите мне напомнить вам, что на прошлой лекции мы начали разговор о третьем большом компоненте деятельности, связанной с обучением и развитием персонала. Это управление карьерой. Уже на прошлой лекции мы с вами, во-первых, перечислили программы управления карьерой и поговорили о первом типе этих программ. Это консультирование по вопросам карьеры. Мы продолжим этот разговор. Я расскажу вам о других программах по управлению и планированию карьеры. И мы с вами завершим большой блок «Подсистема, связанная с развитием и обучением персонала».

Итак, вторым большим типом программ по планированию/развитию карьеры являются программы «Прохождение карьеры». Что они в себя включают? Например, планируемый рабочий прогресс для новичков. Вы видите, что в системе управления человеческими ресурсами, как и в целом в менеджменте, нет очень жестких зон, границ, которые отделяют один вид деятельности полностью от другого. У нас с вами происходит наложение, «наезд» одних видов деятельности на другие. Пусть вас это не смущает. Рабочий прогресс для новичков – часть ориентационной программы. В то же время мы с вами понимаем, что и новичку нужно дать время, чтобы он лучше сориентировался в структуре компании, в разнообразии деятельности на разных участках компании. И, возможно, выбрал сейчас для себя интересующие его в будущем направления, о которых он раньше не думал. Почему нет?

Сюда же относится программа приобретения необходимого опыта для будущей работы. До того, как отправить человека работать и строить высокие ожидания в отношении его достижения и производительности труда, в режиме «репетиции» мы можем дать ему возможность на некоторое время погрузиться в те или иные участки, в те или иные задания.

Третьей разновидностью являются программы «Периодические отчеты групп экспертов о слабых и сильных сторонах членов управленческой команды» и развития на их основе планов карьеры для каждого.

С топ-менеджментом разговор достаточно сложный. Для более четкого определения будущих направлений деятельности каждого из высокооплачиваемых сотрудников, очень важных для организации людей, иногда создаются такие экспертные советы, в которые включаются как коллеги с большим опытом и авторитетом среди управленцев, так и внешние эксперты. Они вместе обсуждают зоны развития и, несомненно, сильные стороны, которые нужно закрепить. И зоны развития, над которыми каждому члену команды надо работать.

Специально планируются передвижки для работников с высоким потенциалом. Эта четвертая разновидность программ прохождения карьеры. HiPo-сотрудникам с высоким потенциалом дают возможность попробовать себя в разных направлениях. В этот момент он необязательно остается на каком-то участке, но ему просто дают возможность попробовать этот вид деятельности. А вдруг у него получится очень хорошо. И компания таким образом экспериментирует, и человеку дает возможность лучше к себе присмотреться. Это очень интересно для человека, который осознает, что он может многое, который верит в себя, у которого многое уже получилось. Очень интересно попробовать себя на разных участках, может быть, открыть новые перспективы.

И последний вариант – ротация супервайзеров по разным департаментам для подготовки их к повышению. Супервайзеры – это менеджеры первого низового уровня. Понятно, что они сильны своими техническими компетенциями. Они также показали, что их межличностные компетенции находятся в очень хорошей форме. Но возникает вопрос с их концептуальными компетенциями, с их способностью увидеть организацию как единое целое, понимать всю сложность различных организационных структур и компонентов, взаимозависимость между разными участками, зависимость организации от внешних факторов. Для того чтобы развить эти концептуальные компетенции, расширить кругозор талантливому супервайзеру, которого мы готовим к продвижению, ему дают возможность поработать на разных участках. И это не всегда супервайзерская позиция. Иногда супервайзерам приходится спускаться на уровень специалиста, чтобы он справлялся с работой, не мешал команде этого департамента достигать поставленных целей. Это позволяет ему видеть взаимозависимость между участками и понимать, как одна команда может серьезно повлиять на работу другой команды совершенно на другом участке организации.



Такие программы прохождения карьеры используются разными компаниями. Но и чаще всего это не одна какая-то программа, а комбинация, которая дает более комфортный вариант для разных рабочих ситуаций.

Давайте познакомимся со специализированными программами HR-департаментов и информационных систем. Первой специализированной программой HR-департаментов является компьютеризированная инвентаризация компетенций и навыков персонала.

Наши специалисты по человеческим ресурсам собирают данные относительно того, кто что умеет, кто в чем заинтересован, кто приобрел уникальный опыт. Иногда сюда даже включаются данные о том, чем человек занимался во время отпуска или какие у него хобби, какую квалификацию человек получает в свободное время? Это все регулярно собирается HR-департаментом в единую базу, на основе которой мы можем предлагать вакансии нашим сотрудникам по каким-то разовым проектам, на какие-то социальные проекты, уникальные или инновационные идеи. Мы можем привлекать людей к работе, зная, с каким бэкграундом, с каким потенциалом или опытом они пришли к определенному моменту.

Второй такой программой является традиционная схема замещения. Мы знаем, что люди иногда уходят от нас не по собственной воле, из-за внешних обстоятельств. Мы теряем очень важных для нас сотрудников совершенно не запланировано. На случай вакансий, образовавшихся неожиданно, мы готовим самый короткий список ближайших кандидатов, которые могли бы приступить к работе в очень короткое время, без потери в производительности труда или в уровне достижений. Обычно кандидатов на возможные вакансии мы ищем во внутренней среде.

«Программы информационных систем» – полезны. Пусть наши сотрудники будут в курсе того, какие вакансии открываются. Во-первых, они могут кого-то посоветовать. И тогда мы очень серьезно расширяем пул наших внутренних кандидатов. Во-вторых, человек может захотеть попробовать себя в новой должности, в новом направлении. Лишать людей возможности собственного видения карьеры, наверное, не стоит. В этом могут быть свои плюсы.

Весьма удобно публиковать объявления о вакансии на почасовую работу. Зная это, наши сотрудники могут не только подзаработать, но и разнообразить свою профессиональную жизнь. И быть более успешными в своей работе.

Мы подходим к завершению обзора деятельности, которая связана с развитием/обучением персонала в организации. В рамках этой большой части мы рассмотрели ориентацию, программы для новичков, обучение и развитие для существующего персонала, планирование, построение карьеры. Мне хотелось бы предложить вам вариант вопросов и ответов. Благодаря которым, я надеюсь, мы повышаем уровень вашей вовлеченности в наш курс по «Управлению человеческими ресурсами».

Я предлагаю вам альтернативные варианты по нескольким позициям, которые связаны с развитием персонала. Какие-то из этих позиции касаются индивидуального уровня. Какие-то с управленческо-организационного уровня. Но мне хотелось бы, чтобы вы подумали над этими вопросами. А после я дам комментарий по каждой из этих ситуаций.

Ну что, приступим? Первый выбор касается того, когда нужно благодарить сотрудников и выражать им свое признание.

1) Выражать признание своим сотрудникам, даже при достижении ими самых незначительных успехов.

2) Отмечать лишь самые значимые на ваш взгляд, достижения своих сотрудников.

Если вы выбрали первый вариант, вы оказались абсолютно правы. Почему это важно в управленческой деятельности? Потому что, во-первых, понимание того, что есть значительное и незначительное достижение с очень субъективно. И с точки зрения руководителя у вас могут быть более высокие стандарты и ожидания. То, что вам кажется незначительным, для самого сотрудника может быть очень важным. Не скупитесь на положительную обратную связь. Психологи говорят: чтобы с мужеством, достоинством и конструктивно принять одно критическое замечание, человеку в среднем нужно 3–5 случаев похвалы. Одна критика забирает энергию, которую человек получает от трех случаев поддержки. Помогайте своим сотрудникам преодолевать сложности в их работе. Ошибок не делает только тот, кто ничего не делает. Каждый из ваших сотрудников иногда переживает трудные времена.



Второй вопрос касается обсуждения цели карьеры и планов развития.

1) Встречаться с подчиненными с глазу на глаз для обсуждения целей их карьеры и навыков, необходимых им в достижении этих целей.

2) Обсуждать карьеру, цели и задачи, личные программы развития сотрудника нужно в кругу коллектива.

И в этот раз снова первый вариант ответа правильный. Необходимо с глазу на глаз обсуждать карьерные планы, которые чаще всего предполагают конструктивную обратную связь. Мы говорим с человеком о том, что ему нужно изменить, чтобы стать более успешным в будущем. Слушать критику в присутствии других людей гораздо сложнее. Это вызывает больший стресс и большую вероятность отторжения полезной для развития информации. Кроме того, мои карьерные планы могут быть восприняты неоднозначно кем-то из моих коллег. Для того чтобы избежать потенциальных конфликтов, лучше обсуждать планы карьеры отдельно с каждым из сотрудников.

Третья ситуация. Кого нужно развивать?

Развития заслуживают лишь лучшие сотрудники. Именно на них стоит тратить время и средства организации.

Определите наиболее слабого из ваших работников. Решите, верите ли вы в то, что этот человек способен справиться со своей работой. Если да, разработайте программы помощи этому человеку в достижении нужного уровня.

Правильным здесь является второй вариант. Определите наиболее слабого из ваших работников. Если он способен справиться со своей работой, для него нужно разрабатывать программу развития. Это идет в разрез с концепцией талант-менеджмента, но мы должны понимать, что таланты не 100 % численности нашего персонала. Таланты – это всегда какая-то часть. И ожидать от всех супер-результатов достаточно наивно. Почему здесь нужно делать программу для слабого сотрудника? Потому что самый слабый игрок может потянуть команду вниз. Работать в команде с тем, кто отстает, людям с высоким уровнем профессионализма тяжело – и с мотивационной точки зрения, и с точки зрения темпов и объемов.

Переходим к следующему вопросу – ситуация с обратной связью.

Для развития сотрудников нужно использовать лишь позитивную обратную связь – хвалить, отмечать успехи и так далее. О плохом лучше умолчать. И сохранить хорошие отношения и прекрасный климат в коллективе.

Без колебаний принимайте меры, как только заметите плохое выполнение работы. Давайте обратную связь и предпринимайте конструктивные действия, чтобы исправить ситуацию.

Я думаю, большинство из нас выберет второй вариант, потому что он звучит разумно. Мы не можем только хвалить людей. Позитивная обратная связь дает нам эмоциональные силы преодолевать сложности в работе. И это, конечно, поддерживает нашу мотивацию. Но эксперты считают, что позитивная обратная связь медленнее ведет человека к успеху и прогрессу. Поэтому мы вынуждены использовать и критическую обратную связь. Она более отрезвляющая, она быстрее показывает человеку, что делать и чего не делать в будущем.

Следующий вопрос.

Помните, что люди решают задачи через небольшие последовательные шаги. Помогите своим подчиненным наращивать компетентность, переходя от малой ответственности – к большой.

Лучше сразу оценить, на что будет способен тот или иной сотрудник в будущем. Поставить перед ним задачу с большим запасом сложности и дать опыту возможность сделать свое дело методом проб и ошибок.

Хочется верить, что вы выбрали первый вариант. Второй вариант звучит неразумно. Что такое поставить сотруднику задачу с большим запасом? Мы точно знаем, что люди разные. Есть те, кого слишком сложные задачи демотивируют. И таких не так уж мало. Это – первое. Во-вторых, нам непозволительно допускать много ошибок в масштабах организации. Это будет стоить компании ресурсов. И сразу снизит качество нашей управленческой работы.

Как реагировать на удачи и неудачи сотрудников?

Вопросы реагирования на удачи и неудачи ваших сотрудников лучше решать в ходе рабочего



процесса. Не надо загружать себя лишней работой. Ведь на записи и их анализ у менеджеров обычно нет времени.

Ведите специальные записи успехов и неудач, какую именно помощь вы согласились оказать, какие обязательства вы на себя взяли. Используйте эти записи, проводя анализ общего хода работы.

Второй вариант, конечно же, правильный. Нужно вести записи успехов, неудач. И обязательно фиксировать, какие обещания вы дали сотруднику. Это и вопрос мотивации, и вопрос убедительности ваших выводов и решений. Нам очень важно, чтобы наши решения воспринимались сотрудниками как справедливые. Это обязательное требование современности, залог успешности работы. А для того, чтобы в разговоре с сотрудниками быть убедительными, у нас должна быть конкретная и точная информация.

Следующий вопрос касается обратной связи.

Давая обратную связь, говорите о поведении людей. Старайтесь быть более описательными и менее оценочными в своих высказываниях.

Обратная связь должна содержать оценку исполнителей и их работы. Иначе она становится размытой.

Возможно, вы удивитесь, но правильным является первый вариант. Обратная связь должна быть более описательной и менее оценочной. В чем ошибка второго варианта? Важно оценивать ситуацию, а не личность. Человек меняется. И если вы повесили на него «ярлык», то лишили его возможности поменяться, стать лучше. Подумайте о себе. Как вы изменились за последние 3–5 лет? Иногда мы становимся успешными в тех направлениях, в которых, считали, не имеем перспектив. Я говорю сейчас о своем классе йоги. Когда я в первый раз пришла на занятия, подумала, что никогда не смогу этого сделать! Прошел месяц – и я не узнала себя в отражении зеркала в спортивном зале. Каждый из нас полон открытий, перспектив и потенциала. Очень важно, чтобы человек верил в собственный потенциал, а вы как менеджеры его видели. Когда мы говорим о поведении сотрудника, а не о нем самом, мы делаем все, чтобы не дать человеку закрыться. Как только вы начнете критиковать человека, он закроется. Получается, все, что мы ему говорим, становится менее полезным. Скорее всего, это не будет услышано, будет отвергнуто на этапе вхождения. Говорите о поведении. Потому что поведение точно можно исправить. И человек об этом тоже знает.

Предпоследний вопрос касается материалов для развития.

Старайтесь отслеживать, какие материалы или рекомендации могут быть полезны другим. Обеспечивайте такими материалами тех, кто в них нуждается.

Поскольку развитие – процесс индивидуальный, обобщенные рекомендации – неэффективны.

Если вы выбрали первый вариант, то вы абсолютно правы. Да, развитие может быть индивидуальным процессом. Но закономерности присутствуют даже в индивидуальных процессах. В нас очень много индивидуального, но есть какие-то вещи, которые нас объединяют. Давайте оптимизировать процессы обучения и определять, что именно оказалось полезным людям – этой категории, этого возраста, этой культуры, этой стадии развития в рамках организационной жизни. И тогда мы с вами сэкономим на процессах развития обучения. Потому что индивидуальные траектории – это, к сожалению, дорогое удовольствие.

Последний вопрос касается подготовки заместителей.

Выберите одного или двух подчиненных, которые с наибольшей вероятностью смогут вас заменить. И начинайте вводить их в курс вашей работы.

Подготовка грамотного заместителя – политическая ошибка руководителя. Это похоже на ситуацию, когда роешь себе могилу собственными руками.

Я надеюсь, что большинство из вас выбрали первый вариант. Второй звучит слишком эгоистично. Мы приходим в организацию не только для того, чтобы построить личную карьеру и заработать побольше денег. Мы приходим и для того, чтобы реализовать профессиональные обязательства, чтобы организация развивалась устойчиво и успешно. И если для этого нужно, чтобы вас кто-то заменил на управленческой позиции, воспринимайте это абсолютно спокойно. Это естественное развитие событий: люди сменяют друг друга на разных позициях. Если вы успешно готовите себе заместителей, если после вашего ухода не происходит дестабилизации



на участке вашей работы, это будет обязательно оценено и вашим руководством, и инвесторами-собственниками бизнеса. А вам будет поступать еще больше интересных предложений развития карьеры.

Тема развития персонала – очень актуальна. Поверьте мне, в ближайшие пять лет она будет сильно меняться. Наступают новые технологии, люди становятся более активными в собственном развитии. Сегодня важно не просто научиться чему-то. Это задача вчерашнего дня. Сегодня важно стать более успешным в самом процессе обучения. Надо учиться и учиться.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Почему сегодня требуется все больше вовлеченности в обучении самого обучающегося?
2. Где можно взять информацию о потребностях организации в развитии обучения?
3. Как можно конкретизировать объекты обучения? Что можно развивать в сотрудниках в рамках обучающих программ?
4. Чем коучинг отличается от тренинга наставничества?
5. Как измерить эффективность программ развития?