

Современные методы развития кадрового резерва

**Опарина Наталья Николаевна,
ассистент кафедры управления персоналом ФГУ
МГУ им. М.В. Ломоносова**

В настоящее время одним из наиболее значимых стратегических ресурсов и конкурентных преимуществ организаций все более становится эффективный персонал. При этом ситуация на кадровом рынке такова, что практически любая компания испытывает острую нехватку профессионально подготовленных, эффективных сотрудников. Поэтому большинство компаний инвестирует в персонал, в его обучение и развитие.

Однако, обучение не равно развитию и наоборот, это различные понятия (табл.1). Сегодня все более актуальным становится именно развитие персонала, в том числе развитие кадрового резерва организаций.

Таблица 1. Обучение или развитие

Обучение	Развитие
Передача знаний от преподавателя, тренера или руководителя	Создание условий для развития способностей, раскрытия потенциала, изменения производственного поведения

Все организации в кризисный и посткризисный период стремились выделить ключевой персонал для развития и удержания. Основное место среди ключевого персонал в крупных и средних российских организациях сегодня занимает кадровый резерв.

Кадровый резерв- это группа работников:

- потенциально способных к более сложной, в том числе управленческой, деятельности;
- отвечающих требованиям, предъявляемым соответствующей должностью;
- прошедших систематическую целевую подготовку через обучение и развитие.¹

Работа с кадровым резервом состоит из следующих этапов:

планирование, отбор, формирование, обучение и развитие, оценка кадрового резерва.

¹ Glossary.ru

На этапе обучения и развития кадрового резерва большинство российских компаний применяет типовые методы, перечисленные в табл.2.

Таблица 2. Типовые методы обучения и развития кадрового резерва

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
1. Производственный инструктаж; 2. Освоение смежных специальностей; 3. Стажировка в должности; 4. Горизонтальная и вертикальная ротация;	1. Конференции; 2. Лекции, семинары; 3. Тренинги;

В рамках же данной статьи будут рассматриваться следующие современные методы развития кадрового резерва (табл.3), которые еще не нашли широкого распространения при работе с кадровым резервом в российских компаниях:

Таблица 3. Современные методы развития кадрового резерва

Коучинг	Coaching
Менторинг	Mentoring
Наставничество	
	Buddying
	Shadowing
Консультирование	Counselling
Супервизия	Supervision
Обучение действием	Action Learning

КОУЧИНГ

Коучинг ([англ. Coaching](#)) — инструмент личностного и профессионального развития, формирование которого началось в 70-х годах [XX века](#). Истоки коучинга лежат в спортивном [тренерстве](#), позитивной, [когнитивной](#) и организационной [психологии](#), в представлениях об осознанной жизни и возможностях постоянного и целенаправленного развития человека.

Существует множество определений коучинга, наиболее известные среди них:

Коучинг — это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение.²

Коучинг — это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека.³

Коучинг — это система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата⁴.

По области применения, различаются *карьерный коучинг*, *бизнес-коучинг*, *коучинг личной эффективности*, *лайф-коучинг*. *Карьерный коучинг* в последнее время называют *карьерное консультирование*, включающее в себя оценку профессиональных возможностей, оценку компетенций, консультирование по карьерному планированию, выбор пути развития, сопровождение в поиске работы и т. п. связанные вопросы.

По участникам коучинга различаются *индивидуальный коучинг*, *корпоративный (групповой) коучинг*.

По формату существуют *очный* (личный коучинг, фотокоучинг) и *заочный* (интернет-коучинг, телефонный коучинг) виды коучинга.

Основной целью коучинга как метода развития является помощь сотруднику в том, чтобы он самостоятельно нашел решение той или иной реальной проблемы или задачи.

Основной отличительной особенностью коучинга является то, что коуч помогает человеку найти собственное решение, а не решает проблему за него. Следовательно, коуч вовсе не обязательно является ведущим экспертом в области проблемы. Но он должен быть экспертом в том, как помогать другим в раскрытии их собственных возможностей.

Для развития управленческого кадрового резерва используется как индивидуальный, так и групповой (корпоративный) коучинг.

МЕНТОРИНГ

Ментор (Mentor), 1) мифол., друг Одиссея, в его отсутствие следил за домом и хозяйством; по Фенелону, воспитатель и спутник Телемаха. - 2) Наставник, воспитатель.⁵

² Тимоти Голви «Внутренняя игра в теннис»

³ Майлз Дауни «Эффективный коучинг»

⁴ Определение Международной Федерации Коучинга (ICF)

⁵ Малый энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона

Ментор, в гомеровских поэмах друг юности Одиссея, которому он при отъезде под Трою поручил защиту своего дома. В образе М. в "Одиссее" появляется Афина, дающая советы юному Телемаху (сыну Одиссея) и помогающая самому Одиссею в расправе с женихами его жены Пенелопы. В переносном смысле М. - советчик, наставник; иногда - с ироническим оттенком.⁶

Ментор - руководитель, учитель, наставник, воспитатель, неотступный надзиратель чей-либо.⁷

Появление слова «ментор» относится к греческой мифологии. В поэме Гомера Одиссей попросил своего друга Ментора охранять и поддерживать его сына и владения, пока он не вернется из странствий. Богиня мудрости Афина неоднократно говорила устами Ментора, и потому другие считали его вместилищем бесконечной мудрости. Сегодня же идея менторинга — это альянс специалистов, созданный, чтобы помочь развитию одного или обоих участников этой программы.

В нашей стране для определения менторинга применялось понятие «наставничество». Наставничество, как процесс обучения и передачи опыта непосредственно на рабочем месте появилось в СССР ещё в 30-е годы XX в. Однако менторинг и наставничество изначально несколько различались:

- Менторинг - передача знаний и навыков, готовых решений от ментора к ученику.
- Наставничество- опека более опытного сотрудника над менее опытным или неопытным.

Наставничество – форма обучения вновь принятых работников, представляющая собой процесс консультирования и оценки нового работника более опытным сотрудником. Наставник курирует профессиональное развитие нового работника, консультирует его по вопросам, связанным с функциональными обязанностями и корпоративной культурой организации, предупреждает конфликты и стрессы, способствует установлению межличностных коммуникаций.

Современная наука и практика отождествляет менторинг и наставничество, далее они будут рассматриваться как синонимы.

Концепция делового менторинга (наставничества) существовала десятилетия, но статус актуальной тенденции он получил только в последние 10 лет.

Целью процесса менторинга является – довести сотрудника до такого этапа в профессиональном развитии, в котором он сможет самостоятельно и с полной ответственностью реализовать порученные ему профессиональные задания

⁶ Большая Советская Энциклопедия

⁷ Толковый словарь русского языка Владимира Даля

Когда наставничество необходимо?

- Если в компании недостаточное количество опытного персонала среднего возраста. В такой ситуации наставничество жизненно необходимо для передачи знаний и опыта от старшего поколения молодому.
- Если качество среднего и высшего профессионального образования не соответствует требованиям бизнеса
- Если в организации внедрены и функционируют HR-системы, для которых наставничество является неотъемлемой частью (например, система работы с молодыми специалистами, кадровым резервом).
- Если в компании запланирован приток большого количества новых сотрудников.
- Если наблюдается резкое падение качества или других производственных показателей.

Следует обратить внимание на то, что от коучинга менторинг отличается тем, что у «старшего» есть решения и установки «делай, как я» для «младшего», ментор, как правило - это внутренний сотрудник организации.

Работа с молодежным кадровым резервом сегодня немыслима без развитого института наставничества в организации.

BUDDYING

«Buddying» (англ.) — это поддержка, помощь сотрудников друг другу для достижения производственных целей.

Buddying основан на предоставлении друг другу информации и/или объективной и честной обратной связи . Иногда buddying называют неформальным наставничеством, равноправным коучингом.

Этот метод используется в следующих случаях:

- Для обучения сотрудника в процессе адаптации (как новичка, так и при ротации сотрудника на другую позицию внутри компании).
- Для повышения эффективности процесса преобразований в компании.
- Для передачи информации между подразделениями компании.
- Для передачи информации между компаниями, которые имеют общие проекты.
- Для развития «поведенческих» навыков сотрудников.
- Как инструмент для командообразования.

От наставничества или коучинга *buddying* отличает то, что участники абсолютно равноправны — совет, информация или обратная связь дается в двухстороннем порядке, нет «старшего» и «младшего», «наставника» и «подопечного», коуча и «коучируемого», «обучающегося» и «обучаемого».

SHADOWING

Job Shadowing (в дословном переводе с английского означает «рабочая тень» или в другой трактовке — «бытие тенью») на данный период времени является наиболее популярным методом обучения персонала за рубежом. Суть его заключается в том, что обучающийся становится «тенью» опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним, как тень, в течение одного или трех рабочих дней. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с сотрудником, «тенью» которого он является, но и с другими специалистами, а также получать информацию об особенностях той или иной должности.

Цель метода — наблюдение и изучение особенностей работы сотрудника компании, можно стать «тенью» любого специалиста организации (от линейного сотрудника до менеджера высшего звена), все зависит от того, каким навыкам вы хотите обучить будущего или уже работающего специалиста.

Данный метод развития используется в основном для:

- стажеров;
- выпускников вузов;
- кадрового резерва.

Метод можно использовать в следующих направлениях:

Профориентация. Многие компании в летний период берут на временную работу студентов последних курсов, которые, в свою очередь, могут получить информацию «из первых рук» и сделать осознанный выбор дальнейшей профессии или организации.

У компании есть возможность оценить молодых специалистов и выбрать из работающих студентов тех, кто подходит для работы. В данном случае эффективность метода *Job Shadowing* будет высокой только в информационно открытых организациях.

Первичная адаптация. В результате такого обучения у сотрудника снижается тревожность и страх перед новыми целями в работе, повышается понимание своих профессиональных задач и должностных обязанностей.

Повышение интеграции между подразделениями компании. Успех *Job Shadowing* зависит от способностей каждого из участников проекта наладить динамичный диалог друг с

другом. В фокусе — передача опыта компании, в процесс которого вовлекаются сотрудники всех уровней организационной иерархии.

Обмен опытом (работа с более опытным или успешным сотрудником). В любой организации есть сотрудники с высокими показателями и результатами работы, которых заслуженно считают профессионалами. Одна из возможностей, которую предоставляет Job Shadowing, — это наблюдение за успешной моделью поведения другого человека.

Обучение специалистов кадрового резерва. В практике консультирования сотрудников кадрового резерва часто возникали следующие ситуации: после пройденного обучения специалисты много раз задавали вопросы о том, как перенести полученные знания на практику. Также часты случаи высокой тревожности таких специалистов перед новыми обязанностями, а еще сложнее бывает тогда, когда после минимальной подготовки такого сотрудника назначают на должность руководителя, предварительно не объяснив ему цели, задачи и особенности его новой деятельности. Job Shadowing помогает снизить риски и возникновение сложных ситуаций в процессе работы и подготовки кадрового резерва компании.

COUNSELLING

Counselling (англ.)- получение консультации от приглашенного работником специалиста для решения конкретных личных проблем. Co-Counselling (англ.)- метод взаимного консультирования или личностного развития работника «Ты мне расскажешь свои проблемы, а я тебе- свои».

Таким образом, консультирование работника **по его запросу** проводит внутренний или внешний консультант

Консультирование может быть карьерным или личностным, реже профессиональным.

Отличие консультирования в том, что сотрудник является клиентом консультанта и не обязан реализовывать полученные знания или возможности. Отличие взаимного консультирования от buddying заключается в решении, как правило, личных, а не производственных проблем.

Методы консультирования, в отличие от вышеупомянутых, вообще не используются российскими компаниями и их сотрудниками, которые не привыкли решать свои личные проблемы с помощью консультантов. Взаимное консультирование встречается в российских компаниях чаще, однако и оно не носит системного характера, это скорее стиль общения, свойственные российским сотрудникам. Между тем, данный

метод развития был бы весьма полезен всем видам резервистов в случае возникновения тех проблем, которые нельзя решить внутри компании.

СУПЕРВИЗИЯ

«Супервизия» - от латинского *supervidere* «смотреть сверху», - это профессиональное консультирование и анализ как целесообразности и качества использования практических подходов и методов консультирования, так и отношений, возникающих между клиентом и консультантом, т.е. один из методов теоретического и практического повышения квалификации специалистов в области консультирования.

Супервизия - это изначально метод обучения и развития психологов, тренеров, коучей, имеющих практический опыт работы

Супервизия применяется, когда есть:

- необходимость активного обучения и развития в сжатые сроки менеджеров по персоналу, менеджеров по развитию, тренинг-менеджеров, бизнес-тренеров, бизнес-психологов, других сотрудников творческих специальностей;
- необходимость осмысления своей деятельности и решения возникающих проблем.

Супервизия может быть групповой или индивидуальной и может проходить в следующих форматах:

1. Супервизия работы с реальной группой, на которую приглашается супервизор как участник; после окончания происходит разбор проделанной работы.
2. Супервизия как консультация супервизора.
3. Супервизия работы как разбор конкретного случая в работе сотрудника.
4. Супервизия как демонстрация своей работы тренера, коуча или консультанта на супервизорской группе.
5. Супервизия как участие в разборе работы другого специалиста на примере демонстрационного показа или представленного конкретного случая.

Супервизия предназначена для специалистов, которые хотят получить обратную связь о своей работе, разобрать типичные ошибки и найти ответы на свои вопросы, увидеть свои точки роста.

Данный метод является разновидностью метода консультирования для решения определенных профессиональных задач и личностного развития отдельных сотрудников. От ментора или наставника супервизор отличается тем, что он не осуществляет постоянного наблюдения за сотрудниками, а привлекается только для решения отдельных задач.

Супервизия как метод развития используется только для кадрового резерва на конкретные должности специалистов по управлению персоналом, тренеров, психологов, внутренних консультантов и пр.

ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ

Обучение действием- решение реальных проблем компании, не имеющих однозначного решения в ходе обучения.

Обучение действием - это метод обучения, который разработан Регом Ревансом (Reg Revans) для проведения организационных изменений. Формула обучения действием по Ревансу это: $L=P+Q$. То есть Обучение (Learning) происходит за счет программных знаний (Programmed knowledge) и вопросов, приводящих к инсайтам (insightful Questioning).

Данный метод развития применяется, если есть необходимость сложных изменений в организации или имеется наличие нерешаемых организационных или производственных проблем.

Основные принципы обучения действием:

- Обучение и действие должно происходить одновременно
- Реальная проблема, не имеющая однозначного ответа, требующая срочного решения

Характеристикой метода считается то, что участники сразу решают свои актуальные задачи с помощью необходимых знаний. В связи с этим возникает ряд преимуществ. Участникам не приходится переносить знания и умения, полученные в учебных условиях на реальную ситуацию. Кроме того, происходит одновременное усвоение новых знаний и решение значимых задач.

Перечислим некоторые из возможных сфер применения ОД:

- Коучинг рабочих групп в организации.
- Развитие менеджмента, кадрового резерва.
- Совершенствование (изменение) корпоративной культуры.
- Развитие качеств самообучающейся организации.
- Разрешение любых сложных проблем организации с большой степенью неопределенности.

Обучение действием принципиально отличается от всех иных методов развития персонала, так как в этом случае сотрудники берут собственное развитие в собственные руки и добиваются реальных результатов в производственной деятельности уже в ходе обучения.

Анализируя возможности практического применения технологии «обучение действием», следует отметить ее эффективность при решении следующих задач организации:

1. *Организационное развитие и осуществление изменений.* Уникальность технологии «обучения действием» состоит в том, что ее использование позволяет решать две важнейших организационных задачи: развития персонала и эффективной реализации изменений, в том числе и таких сложных и масштабных изменений как реорганизация и реинжиниринг бизнес-процессов, внедрение системы «тотального качества», реализация стратегий развития организации и др.

2. *Развитие менеджмента и подготовка резерва.* Вопрос резерва актуален для любой крупной компании. И очень часто возникают трудности с определением форм и методов обучения менеджеров, включаемых в резерв. Технология «обучения действием» позволяет увязать в единый процесс получение менеджером необходимых для будущей работы знаний и, что самое главное, навыков решения новых задач. В результате резервист, претендующий на более высокую управленческую должность, получает не только теоретическую, но и столь важную практическую подготовку.

Таким образом, обучение действие является одним из наиболее эффективных методов развития кадрового резерва, в особенности управленческого резерва.

По результатам рассмотрения современных методов развития кадрового резерва в сравнительной таблице соотношения категорий кадрового резерва и методов их развития (табл.4) автор представляет свое видение эффективного использования современных методов развития кадрового резерва.

Таблица 4. Методы развития кадрового резерва

Методы развития персонала						
Категории персонала	Высшее руководство	Coaching	Средний менеджмент	Mentoring	Специалисты	Mentoring
	Управленческий кадровый резерв	Counselling	Кадровый резерв	Supervision	Молодежный кадровый резерв	Supervision
				Action Learning		Counselling
				Counselling		Shadowing
				Buddying		Buddying

Итак, рассмотрев современные методы развития кадрового резерва можно сделать вывод о том, что российским компаниям не следует ограничивать свою работу с кадровым резервом типовыми методами развития. Современные методы развития кадрового резерва

дают возможность организациям получить реальное конкурентное преимущество за счет развития удержания человеческого капитала.

Список литературы

1. Беседина Л. А., руководитель службы персонала Консалтинговой группы «Лаурус». Наставничество – лучшее из прошлого, которое работает на будущее [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.uhr.ru
2. Головкина Н. Г. Дистанционный наставник как инструмент адаптации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pharmpersonal.ru/articles/distantcionnyi_nastavnik_kak_instrument_adaptatsii_81_7.html?rubric=96
3. Григорьева О. Н. Актуальность процесса адаптации новых сотрудников в страховой компании [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.stopkadr.info/library/adapt2.shtml
4. Дауни, Майлз. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей. М.: Добрая Книга, 2007 – 288 с.
5. Закомурная Е. «Тени» и «Друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT_ID=7113&sphrase_id=58564
6. Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. - СПб.: Издательство "Речь", 2004. - 264 с.
7. Павлуцкий А.В., Алехина О.Е. Обучение действием: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала. Управление персоналом № 5, 2001.
8. Реванс Р. Обучение действием: его природа и происхождение // Практика обучения действием / Под ред. М. Педлера: пер. с англ. Под ред. О.С. Виханского. — М.: Гардарики, 2000.
9. Реванс Р. Организация как обучающаяся система // Практика обучения действием / Под ред. М. Педлера: пер. с англ. Под ред. О.С. Виханского. — М.: Гардарики 2000. Самоукина Н., Туркулец Н. Коучинг - ваш проводник в мире бизнеса. - СПб.: Питер, 2004. - 192 с.
10. Соловейчик М.Я., Супервизия // в Сб.: Мастерство психологического консультирования, под ред. Бадхен А.А. и Родиной А.М., СПб, «Европейский Дом», 2002 г .

11. Сырых О. Современные технологии и методы внутрикорпоративного обучения персонала. Управление персоналом, № 12, 2006.
12. Уитмор Дж. Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом: практическое пособие: Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 160с. Уитмор, Джон. Тренировка высокой эффективности. М.: МАКУБ, 2005 — 168 с.
13. Ужакина З. Ю. Бытие тенью [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.trainings.ru
14. Флеминг И., Тейлор А. "КОУЧИНГ Карманный справочник" - М.:НПРО, 2004. - с.108.

Интернет- источники

1. glossary.ru
2. hrm.ru
3. hr-portal.ru
4. pro-personal.ru
5. trainings.ru
6. trainings.ua
7. wikipedia.ru