

работникам – ученое звание профессора по специальности и доцента по специальности. Нами в рамках функционирования лаборатории совместно с ректоратом и управлением персоналом разработан Порядок рассмотрения аттестационных документов к присвоению ученых званий профессора (доцента) по кафедре в АГАУ, что значительно облегчило подготовку документов как для соискателей, так и для работы ученого совета.

Заключение

Структура ППС по должностям и уровню квалификации должна, на наш взгляд, определяться требованиями образовательных программ. Избыток квалифицированных кадров, как и их недостаток, в конечном итоге сказывается на качестве образовательных услуг и затратах на их оказание. Эффективная деятельность образовательных учреждений в рыночных условиях требует разумного и экономически оправданного соотношения должностей персонала вуза по их составу и структуре.

Существующая система определения уровня квалификации персонала высших учебных заведений в разрезе занимаемых должностей и тарификационных разрядов имеет глубокие исторические корни и академические традиции. Начавшийся процесс реформирования организации оплаты труда работников федеральных

бюджетных учреждений и реализации идеи создания федеральных университетов, несомненно, приведут к пересмотру квалификационных требований и должностных обязанностей персонала. Это потребует в новых условиях проведения научных разработок и актуализации нормативных правовых актов в области кадровой политики для принятия эффективных управленческих решений для достижения целей и реализации миссии университета.

Библиографический список

1. Инструкция по заполнению организациями сведений о численности работников и использовании рабочего времени в формах федерального государственного статистического наблюдения: утверждена Постановлением Госкомстата России от 07.12.1998 г. № 121 по согласованию с Минэкономки России и Минтрудом России.
2. Федеральный закон от 10.06.1992 г. № 3266-1 «Об образовании».
3. Федеральный закон от 22.08.1996 г. № 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании».
4. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 495 с.
5. Рофе А.И. Научная организация труда / А.И. Рофе. М.: МИК, 1998. 320 с.



УДК 331.1.005.95

**Т.Е. Кузнецова,
Т.Л. Безрукова**

МЕНЕДЖМЕНТ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИИ КОУЧИНГА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ АЛТАЙСКОГО КРАЯ

Введение

Консультант любого предприятия (как торгового, так и предприятий АПК) является специалистом в определённой области знаний. В ходе консультирования выясняются причины возникших затруднений, осуществляется обращение к личностному опыту в контексте событий, приведших к возникновению трудных ситуаций, в ре-

зультате чего даётся экспертная оценка или заключение по рассматриваемому вопросу. В коучинге рассматриваются индивидуальная стратегия успеха, способ достижения результата в той области, в которой человек наиболее успешен и эффективен. Это позволяет объединить как цели фирмы, так и профессиональные цели сотрудников и сонаправить их.

Результаты исследования

Поскольку внутриличностные цели имеют мотивирующую силу, то результатом является повышение мотивированности сотрудников по отношению к целям компании. Результаты исследования «Manchester Inc.» показывают, что программы коучинга обеспечили улучшение многих параметров, например, производительность труда (это подтвердили 53% участников исследования); качество выполняемой работы (48%); укрепление организации (48%); качество обслуживания клиентов (39%) и т.д. [1] Показатели исследования объясняют стремление все большего числа руководителей использовать коучинг как передовой и эффективный способ управленческого консультирования. Отмечая достоинства коучинга, необходимо отметить, что он имеет свои ограничения, связанные, в частности, с индивидуальными особенностями и возможностями каждого человека. В различных организациях коучинг представлен своими структурными разновидностями: индивидуальный (проводится внештатным консультантом для менеджеров и руководящих работников); управленческий (управление сотрудниками руководством, ориентированное на развитие организации, повышение эффективности исполнителей); групповой (направлен на группу лиц без строгих функциональных взаимосвязей); коучинг для отдельно взятого проекта; системный проводится с лицами, между которыми существуют прочные системные связи: коучинг организационного развития); корпоративный (его цель заключается в упорядочении взаимодействия по всем проводимым в организации мероприятиям). В отличие от традиционного консалтинга, коучинг фокусирует внимание на будущем и настоящем положении вещей и разрабатывает «маршрут движения» к оговоренной заранее цели [2]. Коучинг, как правило, направлен на достижение цели путем выработки неких навыков, а для этого традиционные методы обучения неэффективны, поскольку не учитывают предпочтений восприятия обучаемого, это своеобразный синтез методов и приемов и отдельный метод со своей философией, технологией и правилами, а его грамотное применение дает новое качество деятельности, не доступное другим методам. Для эффективного обучения коучу необходимо нивелировать негативный опыт традиционного обучения, учитывать особенности и потребности каждого обучаемого. Основой для описания предпочтений в обучении

послужил цикл обучения, впервые описанный в трудах П. Хани и А. Мамфорда (рис.).

Действительный опыт обучения может быть реактивным (когда событие спонтанно) и проактивным (в процессе стремления к накоплению опыта). Проактивный коучинг помогает достигнуть наивысшего уровня эффективности сотрудника в оптимальные сроки для увеличения продуктивности организации. Например, (в торговых организациях и на предприятиях АПК) при проведении тренинговых занятий могут быть поставлены следующие цели: наработать базовые навыки применения коучинга в работе с персоналом. По окончании тренинга участники приобретут навыки работы по схеме GROW; научатся использовать основные технологии коучинга в управлении персоналом; смогут применять полученные знания в своей работе; увидят в новом ракурсе стоящие перед ними рабочие задачи и др.

Цель применения коучинга (как в торговых организациях, так и на предприятиях АПК) вербально оформляется по-разному: «Я хочу быстро и успешно освоиться на новой должности, создать продуманную стратегию работы», «Мне нужна команда единомышленников. Как сплотить этих сильных лидеров-одиночек?», «Как я могу еще эффективнее влиять на своих подчиненных и партнеров по бизнесу?»; «Я получил уже второй диплом о высшем образовании, занимался на тренингах. Как развиваться дальше?» и др. В зависимости от запросов личности процесс коучинга строится индивидуально, имеет свои методические и внедренческие приемы и технологии, однако первоначальный этап для всех схож – это обязательное анкетирование работников [3]. Анкета включает в себя различные составляющие, например, самостоятельность выполнения заданий, требовательность к себе и другим, поведение в критической ситуации, желание учиться и возможность самообучаться и т.д. Методика внедрения технологии коучинга (как в торговых, так и в организациях переработки производства в АПК) предусматривает проведение системы оценки результатов деятельности работников, а также непременно учитывает специфику труда на каждом участке по наиболее существенным параметрам, включает в себя стандарты и критерии оценки результативности, порядок установления оценки и расчета оценочных баллов, организацию процесса аттестации и меры, принимаемые по ее результатам.

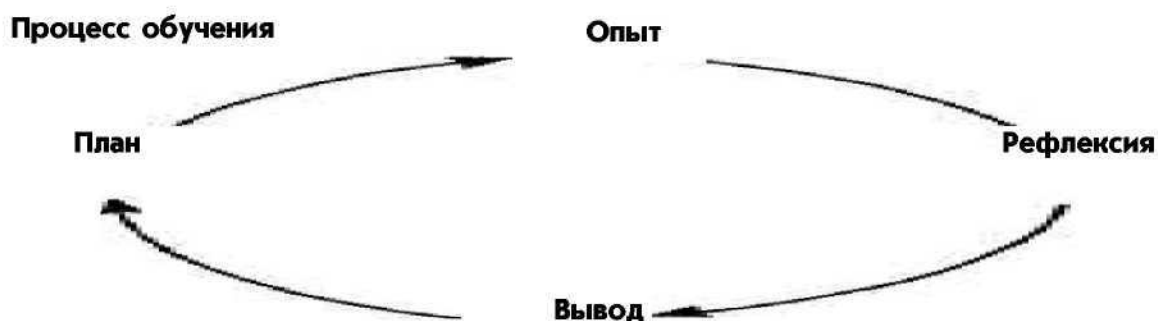


Рис. Процесс обучения, описанный в трудах П. Хани и А. Мамфорда

Экспериментальная часть

Современная оценка сложности и качества работы специалистов, разработанная НИИ труда, как типовая включает в себя оценку деловых качеств и результатов труда по набору параметров, сведенных в формулу:

$$L = K_1 \times I_1 + K_2 \times I_2, \quad (1)$$

где L – комплексная оценка качеств сотрудника (руководителя и его команды), различных специалистов;

K_1 – профессионально-квалификационный уровень работника, зависящий от уровня образования, опыта работы, креативного подхода к порученному заданию;

I_1 – оценка деловых качеств, предъявляемых к данной должности (определяется экспертным путем по набору существенных признаков);

K_2 – оценка сложности выполняемых функций;

I_2 – оценка непосредственных результатов труда по количеству плановых и внеплановых работ, качеству и срокам выполнения поставленных задач.

Усредненные оценки заносятся в таблицу (табл. 1), анализируются, и коуч по-

лучает оценку деловых качеств того или иного сотрудника. Данная оценка совокупности деловых качеств является определенной базой построения плана работы с тем или иным сотрудником, включения в группу для объединения в процесс решения поставленной задачи: научиться самообучению в организации на основе той базы, которая предоставлена руководством компании. Такая оценка определяется путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и может быть выраженной формулой:

$$I_1 = \sum_{i=1}^n a_{ij} X_i \times X_j, \quad (2)$$

где i – порядковый номер признака деловых качеств;

n – число признаков;

a_{ij} – j -тый уровень i -того признака у изучаемого работника, балл;

x_i – удельная значимость i -того признака в общей оценке деловых качеств, доли единицы.

Таблица 1

Регистрационная таблица балльных оценок, определяющих деловые качества специалистов (как торговых организаций, так и на предприятиях АПК)

Признаки деловых качеств	Удельная значимость признака (x_i)	Балльная оценка признаков с учетом их удельной значимости ($a_{ij} \times x_i$)			
		1	2	3	4
1. Компетентность	0,33	0,33	0,66	0,99	1,32
2. Способность организовывать и планировать свой труд	0,07	0,07	0,14	0,21	0,28
3. Сознание ответственности за выполняемую порученную работу	0,25	0,25	0,50	0,75	1,00
4. Самостоятельность и инициатива	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
5. Способность к самообучению, новые методы	0,08	0,08	0,16	0,24	0,32
6. Работоспособность	0,08	0,08	0,16	0,24	0,32
7. Способность контактировать с сотрудниками фирмы как по горизонтали, так и по вертикали	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20
ИТОГО	1,00				

Согласно таблице 1 определяются баллы, соответствующие уровням признаков и учитывающие их удельную значимость. К примеру, сумма баллов составляет общую оценку деловых качеств сотрудника торгового дома «Гратис», г. Барнаул:

$$I_1 = 0,99 + 0,21 + 0,75 + 0,28 + 0,32 + 0,32 + 0,20 = 3,07.$$

По аналогии проводятся расчеты достижений и показателей других сотрудников ТД «Гратис». Среди всех оценочных показателей важна «способность к обучению и самообучению», так как внедряемый коучинг основан на определенных в процессе анкетирования свойствах и качествах личности каждого сотрудника. Выделяется ряд факторов, влияющих на эффективность технологии коучинга внутри торговой организации или предприятий АПК. В целом положительно изменяется менеджмент развития персонала в процессе использования технологии коучинга (особенно торговых организаций и предприятий АПК).

1. Наличие четкого представления о процессе использования технологии коучинга в менеджменте обучения и развития сотрудников:

а) цель (задачи/сроки): кого и в каком направлении предполагается развивать. Что в результате получит организация (возможно за какой срок);

б) анализ ситуации в компании = корпоративная культура + кадровая политика + корпоративная культура обучения (система, традиция, особенности);

г) анализ возможностей коучинга в рамках поставленной цели и ситуации в компании, возможно ли эффективное использование коучинга как метода менеджмента для обучения и развития сотрудников, если да, то в каком объеме;

д) критерии оценки эффективности: что изменится;

е) описание в целом роли коучинга в процессе менеджмента развития сотрудников и в частности процедуры взаимодействия коуч + игрок.

2. Внутрикorporативные факторы, влияющие на эффективность использования технологии коучинга для обучения и развития сотрудников (особенно торговых организаций и предприятий АПК):

а) наличие возможностей профессионального, карьерного и финансового развития;

б) корпоративная культура обучения:

- визионерская, в чистом виде, исключает использование коучинга;

- технологическая культура обучения, в чистом виде, минимизирует эффектив-

ность использования коучинга. Коучинг будет носить директивный характер, приближаясь к послетренинговому консультированию;

- культура обучения, направленная на специализацию, которая позволяет эффективно использовать коучинг, в первую очередь, недирективного характера, способствуя обучению и развитию сотрудников.

Результаты исследования

Анализ, проведенный в процессе изучения эффективности внедрения коучинга (особенно в торговых организациях и на предприятиях переработки в АПК), позволил определить список проблем, над решением которых необходимо работать специалистам, внедряющим технологию самообучения: объективизация оценки развития, обучения руководителей и всего персонала предприятия; исследование имеющихся возможностей создания самообучающихся площадок (как торговых организаций, так и предприятий АПК). В ходе комплексной оценки менеджмента развития персонала необходимо получить эффективные подходы к созданию самообучающихся (как в торговых организациях, так и на предприятиях переработки в АПК) на основе технологии коучинга, рассмотреть методологические основы менеджмента развития персонала на основе технологии коучинга при помощи наставничества, консультирования и тренинга. Первоначально использовались традиционные методы, среди которых:

- *сфокусированность на отдельном работнике*. Оцениваются деловые качества специалистов как торгового предприятия, так и предприятия АПК. Работник изучается в организационном контексте. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку;

- *обоснованность на оценке сотрудника руководителем*. Фактически руководитель находится в положении единственного экзаменатора и наблюдателя по отношению к подчиненному: он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого (коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков);

- *ориентированность в прошлое*. Не учитывает долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Неудовлетворенность многих организаций (как торговых организаций, так и предприятий АПК) традиционными мето-

дами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов менеджмента развития персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Так, выделились указания для развития нетрадиционных подходов к обучению и оценке сотрудников:

- рассматривать рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации; предлагается делать акцент на оценку и обучение работника на основе технологии коучинга;

- оценку отдельного сотрудника и рабочей группы производить с учетом результатов работы всей организации;

- принимать во внимание не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Бесспорно, что цель обучения (самообучения) персонала заключается в следующем: повышение адекватности качеств рабочей силы требованиям рабочих мест, обеспечение менеджмента развития работников и более эффективное использование их потенциала, расширение их кругозора и повышение удовлетворенности трудом, предоставление возможности карьерного роста, задействование факторов интереса к труду, обеспечения потребности предприятия в кадрах за счет внутреннего потенциала работников без привлечения иных ресурсов. Методика коучинга достаточно многообразна и позволяет учитывать личностные особенности и склонности работников, производственную ситуацию. Так, в торговом предприятии имеет место первичное обучение сотрудников, которые не имеют необходимого профессионального образования.

Оно осуществляется в различных направлениях: обучение на краткосрочных курсах, обучение в бригаде, индивидуальное обучение и самообучение, что предусматривало либо индивидуальную работу «шеф – наставник – новый сотрудник», либо выдачу перечня необходимой литературы, которую новый сотрудник должен освоить к определенному числу и пройти аттестацию. Результативность бизнес-тренингов; коуч-тренингов оценивается на основании критериев по модели Киркпатрика (табл. 2).

Обучение на предприятии имеет и иную цель: показывает, каково состояние обученности опытных сотрудников, так как повышение их профессиональной и управленческой компетентности позволяет усовершенствовать программу обучения, предоставить возможность карьерного роста, будет способствовать более эффективному использованию внутренних кадровых ресурсов. В то же время констатировано, что там, где сотрудники не имели целенаправленного воздействия тренеров-коучей на творческое развитие, не наблюдалось существенных изменений, развитие шло медленней, работники не испытывали особой потребности в изменении своей деятельности, эффективности работы отдела не наблюдалось. Данные формирующего тестирования показали устойчивую динамику менеджмента развития сотрудников экспериментальной группы и относительную стабильность менеджмента развития сотрудников контрольной группы ТД «Гратис» (табл. 3).

В ходе диагностики в процессе выполнения определенных заданий оценке подвергался уровень мышления экспериментальной и контрольной групп в 2003 г. при первичном использовании технологии обучения персонала методикой коучинга.

Таблица 2

Определение результативности тренингов

№, п/п	Критерии результативности тренинга	Оценка эффективности тренинга
1	Реакция участников	Все участники согласны продолжать обучение на тренингах, проводимых в компаниях коучем предприятия
2	Уровень усвоения материала	Работники демонстрируют хорошее знание материала
3	Изменения в поведении	Сотрудники используют более 30% инструментов, знаний и навыков, приобретенных на тренинговых занятиях
4	Результат	Увеличение продаж

Динамика развития способностей сотрудников торговой организации (по данным тестирования и анализа результатов тренинговых коуч-программ), количество сотрудников

Подгруппы	Экспериментальная группа 2003 г.	Контрольная группа 2003 г.	Экспериментальная группа 2007 г.	Контрольная группа 2007 г.
1-я подгруппа (высокие показатели развития)	6	4	10	5
2-я подгруппа (средние показатели развития)	9	8	15	8
3-я подгруппа (низкие показатели развития)	10	12	0	10
Всего	25	24	25	23

Заключение

Таким образом, правомерно утверждать, что применяемые методики менеджмента развития персонала, средства, педагогические технологии стимулирования развития творческих способностей сотрудников торговой фирмы и предприятий АПК доказали не только свою практическую надежность, устойчивость, эффективность, но и заслуживают применения в обучении персонала, в многоплановой работе с сотрудниками как торгового предприятия так и предприятия АПК. Главное – помнить несколько базовых принципов коучинга:

1. Открытый партнерский режим работы, что означает, что все делается с согласия клиента и с «раскрытыми картами».
2. Клиент двигается туда, куда ему действительно нужно.
3. Обучающийся принимает решения и делает все своими руками.
4. После обучения сотрудник способен решать аналогичные проблемы самостоятельно.

Самообучающаяся организация – это команда связанных единым видением и ценностями сотрудников, которые способны развивать, совершенствовать производственный процесс (продукт этого процесса), отношения, в нем возникающие, а также свое понимание ситуации через постоянное получение обратной связи от своих коллег, клиентов, партне-

ров, руководителей, т.е. внешней и внутренней среды.

Вывод

Самообучающаяся организация – это организация, которая, получая обратную связь, использует ее как для корректировки рабочего процесса в соответствии с заданной технологией, так и для совершенствования своих способностей на будущее. Если организация (как торговая, так и предприятия АПК) находится в плену интеллектуальных моделей, то она не формирует новое понимание ситуации в активно изменяющихся условиях рынка. Поэтому в процессе внедрения технологии коучинга присутствует важный сегмент – постоянное личностное развитие сотрудников.

Библиографический список

1. Сартан Г.Н. Новые технологии управления персоналом / Г.Н. Сартан, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов и др. СПб.: Речь, 2003.
2. Сердунич М.И. Оценка мастеров как элемент целостной системы управления персоналом / М.И. Сердунич // Управление персоналом. 2006. № 8. С. 121-125.
3. Сенге Питер. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Питер Сенге. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. 408 с.

