

Твердола Наталья Михайловна
старший преподаватель, ФГБОУ ВО
«Государственный университет управле-
ния», г. Москва, Российская Федерация
ORCID: 0000-0003-3752-2892
e-mail: nm_tverdola@guu.ru

РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В СТИЛЕ КАРЬЕРНОГО КОУЧИНГА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТАПРОГРАММНОГО ПОДХОДА

Аннотация. Существует точка зрения, что в работу с кадровым резервом уже невозможно привнести новые идеи. В статье рассмотрена существующая на сегодняшний день практика, а также представлен альтернативный подход, способный поднять качество подготовки кадрового резерва на более высокий уровень. Предложена новая стратегия интегрирования карьерного коучинга и метапрограммного подхода в систему управления кадровым резервом, а также иная стартовая точка работы с ним. Перспективы и потенциал кандидатов на вакансии компании быть включенными в состав кадрового резерва оцениваются уже на этапе найма. Перечислены конкретные шаги. Дано авторское определение термина «карьерный коучинг».

Ключевые слова: кадровый резерв, карьерный коучинг, наивысший потенциал, модель совершенства, метапрограмма, метапрограммный профиль, компетентностный профиль, связь высокого качества.

Цитирование: Твердола Н.М. Работа с кадровым резервом в стиле карьерного коучинга с использованием метапрограммного подхода // Вестник университета. 2020. № 5. С. 78–82.

Tverdola Natalia
Senior Lecturer, State University
of Management, Moscow, Russia
ORCID: 0000-0003-3752-2892
e-mail: nm_tverdola@guu.ru

TALENT MANAGEMENT IN THE CAREER COACHING STYLE USING A METAPROGRAM APPROACH

Abstract. There is a point of view that it is already impossible to bring new ideas into talent management. The current practice has been considered in the article and also an alternative approach that can increase the quality of training of talent pool to a higher level has been presented. A new strategy for integrating career coaching and a metaprogram approach into the system of talent pool management, as well as a different starting point for work with it, have been proposed. The prospects and potential of candidates for company vacancies to be included in the personnel reserve are already assessed at the recruitment stage. Specific steps have been listed. The author's definition of the term "career coaching" has been given.

Keywords: talent pool, career coaching, highest potential, model of excellence, metaprogram, metaprogram profile, competence profile, high quality feedback.

For citation: Tverdola N.M. (2020) Talent management in the career coaching style using a metaprogram approach. *Vestnik universiteta*. 1. 5, pp. 78–82. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-78-82

Формирование и работа с кадровым резервом всегда была одной из самых важных функций и частью целостной системы управления персоналом компании. Хорошо выстроенная и отлаженная работа подобно швейцарским часам позволяет организации быть уверенной в наличии и надежности человеческого потенциала, способного обеспечить выполнение амбициозных целей, не оттормаживая ее движение. Сегодняшний период хаоса и растущих скоростей, получивший название VUCA (от англ. слов Volatility – нестабильность, Uncertainty – неопределенность, Complexity – сложность, Ambiguity – неоднозначность), требует большей гибкости и эффективности всей системы и работы с кадровым резервом, в частности. Необходимо повышение устойчивости к рискам. Необходимы новые подходы и инструменты либо новая комбинация тех из них, которые показали хорошую результативность.

Предлагается рассмотреть новую стратегию интегрирования карьерного коучинга и метапрограммного подхода в систему управления кадровым резервом.

Для начала определимся с понятийным аппаратом.

© Твердола Н.М., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Термин «коучинг» произошел от английского слова «coach», что означает «транспортировка, перевозка, дилижанс» [6]. Соответственно коучинг – транспортировка кого-либо, перемещение из одного места в другое, что хорошо передает суть коучинга – достижение заданных изменений в поведении человека [4].

На сегодняшний день в литературе и интернет-источниках отсутствует единое понимание, а вслед за этим и определение термина «карьерный коучинг». Многолетний практический опыт работы в качестве директора по персоналу, коучинговая практика, а также академический подход, предполагающий системность и глубокое изучение вопроса, позволили мне сформулировать свое видение определения этого термина.

Карьерный коучинг – это специфический тип консультирования, использующий такие инструменты, как наблюдение, активное слушание, задавание вопросов, использование примеров в виде историй, метафор, мини-кейсов и т. п., различные психотехнологии, инструменты моделирования и проектирования, направленный на раскрытие и развитие способностей человека, достижение им своего наивысшего потенциала в карьере через обеспечение продуктивной и безопасной для него атмосферы, поддерживающей изменения, необходимую моральную поддержку и обратную связь высокого качества.

Говоря о наивысшем потенциале, мы имеем в виду качественный скачок, выход за пределы поступательного развития.

Обратная связь высокого качества (ОСВК) – предоставление информации самому себе, другому человеку или группе людей о своем видении результатов произведенного действия в такой форме и последовательности, при которых она будет максимально способствовать качественному росту и повышению эффективности лица, выполняющего данное действие [5]. При этом следует сначала говорить о том, что сделано правильно, затем о том, что желательно добавить, изменить.

Под кадровым резервом мы будем понимать специально выявленную и сформированную группу наиболее перспективных, обладающих потенциалом сотрудников для замещения ключевых должностей в компании. А. Я. Кибанов определяет это понятие, как потенциально активную и подготовленную часть персонала, обладающую необходимыми знаниями и опытом, способную замещать вышестоящие должности и переносить дополнительные нагрузки [3]. Центральное слово здесь, как видим, – «потенциал».

Работа с кадровым резервом в стиле карьерного коучинга предполагает устойчивое единство, системную встроенность карьерного коучинга во все этапы работы с персоналом, среди которых в компаниях традиционно выделяют следующие:

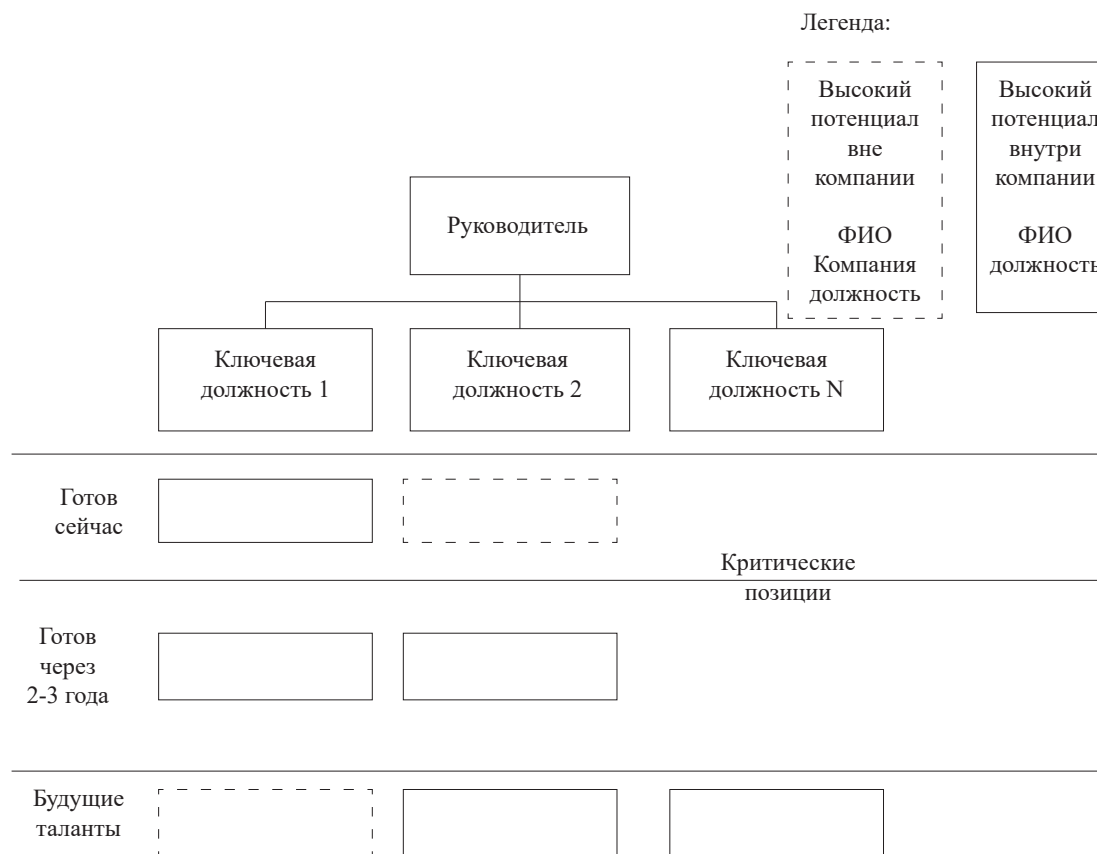
- кадровое планирование;
- наем;
- адаптация персонала;
- кадровое делопроизводство;
- оценка персонала;
- разработка системы мотивации;
- обучение;
- работа с кадровым резервом.

В хорошо выстроенной системе управления персоналом все этапы переплетаются и очень тесно связаны между собой.

Рассмотрим привычный подход к работе с кадровым резервом. Как правило, компании рассматривают в качестве резервистов исключительно уже работающих в компании сотрудников, не задумываясь о наличии альтернативных стратегий. Очевидных минусов в таком подходе два. Во-первых, компании сужают на входе «воронку» потенциальных кандидатов в резерв. И во-вторых, сталкиваются со «звездопадом». Далеко не все нанятые на работу «звездные» и высокооплачиваемые сотрудники оказываются таковыми на деле и обладают необходимым потенциалом, а те из них, кто им обладает, не всегда могут его проявить в компании, либо оказываются не замотивированы на долгую работу, не вовлечены в процесс, и значит в итоге не пополняют ряды резервистов. Думаю, будет лишним проведение дополнительных расчетов для понимания того, что при таком подходе компания упускает возможности и недостаточно эффективно распоряжается затраченными ресурсами. Выводы очевидны.

Практический опыт работы и анализ рынка позволили сформировать некий собирательный, идеальный образ формата работы с кадровым резервом, объединивший в себе практики компаний на сегодняшний день.

Первым шагом является формирование древа должностей на ключевые позиции с 2-3 уровнями резервистов из сотрудников компании на эти должности (рис. 1): «готов сейчас», «готов через 2-3 года», «будущие таланты». В случае отсутствия в компании сотрудников, потенциально готовых занять эти должности даже в далекой перспективе, позиции считаются имеющими высокую степень риска. Обновление данных проходит один-два раза в год в зависимости от динамики рынка, стадии и темпов развития компании.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Кадровый резерв – риски и потенциал

По сути, компания пассивно ждет проявления новых потенциальных «звезд» за счет вновь принятых и успевших зарекомендовать себя с лучшей стороны в работе или за счет давно работающих сотрудников, сумевших показать свои новые профессиональные и личностные грани. На высоко конкурентных рынках компании лидеры не исключают возможности держать в центре внимания потенциального кандидата на замещение, работающего у конкурента и, в случае необходимости, перекупить его. С руководителями и реже с их потенциальными преемниками, периодически проводятся программы, обучающие их коучинговому подходу в работе с подчиненными. В редких случаях компания отслеживает применение резервистами этих знаний и навыков в работе.

Компания, целостно реализовавшая этот собирательный образ лучших практик работы как минимум серьезно опередит конкурентов. Но существуют ли иные вариации и подходы, способные поднять качество подготовки кадрового резерва на еще более высокий уровень?

Предлагаю рассмотреть как минимум один возможный альтернативный по двум параметрам вариант: протяженности во времени и наполнению (с точки зрения включенных в него этапов работы с персоналом). Итак, в чем заключается новизна?

Работа с кадровым резервом начинается уже на этапах кадрового планирования и найма. Кандидаты на вакансии – потенциальные сотрудники, оцениваются сразу на «входе» в компанию с расчетом на возможность пополнения кадрового резерва. Мы оцениваем не только их текущие, но и ожидаемые компетенции,

то есть потенциал. Работа с кадровым резервом, по сути, интегрирована во все этапы системы управления персоналом и является главенствующей.

Если с проведением «среза» текущих компетенций все достаточно ясно, то оценка потенциала несет в себе крайне высокую долю субъективности и имеет значительную погрешность [1]. Минимизировать или свести к нулю риск ошибки в прогнозе может помочь использование метапрограммного подхода в дополнение к привычной нам компетентностной модели.

Метапрограммы (далее – МП) – это привычные стили мышления, фильтры, с помощью которых человек бессознательно отбирает, сортирует и группирует все, что видит, слышит, чувствует, всю информацию, которая будет в итоге им будет накоплена. Это своего рода «кирпичики», из которых выстраиваются стратегии человека. Можно сказать, что МП являются предпосылкой компетенций и компетентности, а следовательно, они дают прогноз успешности их будущего освоения, в нашем случае – информацию о потенциале кандидата на вакансию.

Итак, нам необходимо иметь требования к текущей вакансии, желательно не только в терминах компетенций, но и сформировать ее метапрограммный профиль, а также идеальные метапрограммные профили для всех ключевых должностей кадрового резерва, так называемую модель совершенства – ключевые метапрограммы лучших сотрудников [7]. Это подход, основанный на моделировании успешности. Он предполагает тестирование и/или интервьюирование в рамках коучинговых сессий некоторого количества наиболее успешных на данной должности сотрудников и затем определение общих для них критериев. Выбор в пользу коучингового подхода объясняется тем, что сотрудники, выбранные в качестве моделей, обычно сами не осознают, как и благодаря чему они так хорошо выполняют работу, благодаря чему они более успешны, чем их коллеги. Ведь ключевая часть их действий автоматизирована и находится в области бессознательного.

Коучинг целесообразно использовать и для помощи руководителям в осознании качеств сотрудников, которых они видят идеальными для каждой из ключевых должностей, а также в последующей работе с резервистами.

Важным шагом является включение инструментария карьерного коучинга в момент собеседования с кандидатами на вакансии для рассматриваемых в статье должностей. Это позволит кандидатам понять свои предпочтения и сделать выбор в пользу компании более осознанно, а значит мы можем ожидать большей его вовлеченности и более долгосрочного периода работы в компании. Кроме того, подобный подход играет на пользу позитивному имиджу компании, так как полностью отвечает критериям экологичного менеджмента.

И далее, в случае понимания заинтересованности обеих сторон в сотрудничестве, сразу формируются карьерный план и обсуждается с новым сотрудником. Учитывая разумность использования периода испытательного срока для подтверждения правильности выбора, даже при таком серьезном подходе к найму, мы можем включать вновь нанятых сотрудников в некое подобие резерва для кадрового резерва. И уже после испытательного срока принимать финальное решение.

Таким образом, описанная выше методика работы подразумевает семь последовательных шагов:

- построение «моделей совершенства» для ключевых и руководящих должностей компании, включенных в кадровый резерв для замещения;
- построение компетентностных и метапрограммных, либо только метапрограммных профилей для всех вакансий компании;
- выявление потенциально возможных источников для поиска кандидатов с необходимым профилем;
- формирование текстов объявлений на основании построенных метапрограммных профилей, определение наиболее эффективных площадок для размещения объявлений и непосредственно само размещение объявлений;
- отбор кандидатов в соответствии с требованиями текущих вакансий и сравнение их метапрограммных профилей с «моделями совершенства», определение потенциала;
- формирование карьерного плана в рамках компании и обсуждение его с отобранными в резерв кандидатами;
- работа с резервистами в соответствии с выстроенными планами и регулярной обратной связью высокого качества [2; 7].

Предлагаемый вариант работы с кадровым резервом построен на более системном подходе. Он позволит минимизировать риски и значительно снизить потери, неизбежные при традиционном подходе, что говорит в пользу выигрешности данной стратегии.

Библиографический список

1. Васильева, Е. В., Пестряков, П. П. Применение методов бизнес-аналитики в организации процесса подбора кадров в технологических стартапах // Управление. – 2018. – № 6 (3). – С. 45-54. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2018-3-45-54>
2. Захаров, Д. К. Подбор персонала с использованием социальных сетей // Управление. – 2018. – № 6 (1). – С. 25-30. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2018-1-25-30>
3. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник. – М.: Инфра-М, 2005 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://new.znaniy.com/catalog/product/91435> (дата обращения: 09.03.2020)
4. Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми. Коучинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://books.google.ru/books?id=oB8UYkkmoigC&pg> (дата обращения: 09.03.2020).
5. Центр НЛП в образовании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nlpcenter.ru/materialy/glossariy/277/> (дата обращения: 09.03.2020).
6. Academic dictionaries and encyclopedias [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://english_interslavic.academic.ru/1594 (дата обращения: 09.03.2020)
7. Merlevede, P. Talent management: A focus on excellence managing human resources in a knowledge economy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hvtc.edu.vn/Portals/0/files/635834387511001885talent-management-a-focus-on-excellence.pdf> (дата обращения: 09.03.2020).

References

1. Vasil'eva E. V., Pestryakov P. P. Primenenie metodov biznes-analitiki v organizatsii protsessa podbora kadrov v tekhnologicheskikh startapakh [*Application of business analytics methods in the organization of the recruitment process in technology startups*]. Upravlenie, 2018, no. 6 (3), pp. 45-54. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2018-3-45-54>
2. Zakharov D.K. Podbor personala s ispol'zovaniem sotsial'nykh setei [*Recruitment using social networks*]. Upravlenie, 2018, no. 6 (1), pp. 25-30. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2018-1-25-30>
3. Kibanov A. Ya. Osnovy upravleniya personalom: uchebnik [*Basics of human resource management: textbook*]. Moscow, Infra-M, 2005. 304 p. Available at: <https://new.znaniy.com/catalog/product/91435> (accessed 09.03.2020).
4. Shekshnya S. Kak effektivno upravlyat' svobodnymi lyud'mi. Kouching [*How to effectively manage free people. Coaching*]. Available at: <https://books.google.ru/books?id=oB8UYkkmoigC&pg> (accessed 09.03.2020).
5. Tsentrl NLP v obrazovanii [*Center of NLP in education*]. Available at: <https://www.nlpcenter.ru/materialy/glossariy/277/> (accessed 09.03.2020).
6. Academic dictionaries and encyclopedias. Available at: https://english_interslavic.academic.ru/1594 (accessed 09.03.2020).
7. Merlevede P. Talent management: A focus on excellence managing human resources in a knowledge economy. Available at: <https://hvtc.edu.vn/Portals/0/files/635834387511001885talent-management-a-focus-on-excellence.pdf> (accessed 09.03.2020).