

image not found or type unknown



Сколько ошибок в жизни вы совершаете? Как часто вы принимаете решения, о которых в последствии жалеете? Сколько раз вы не выполнили данное себе же слово? Как часто вы проклинали себя на то, что задержались, пропустили, забыли? А сколько у вас отрицательных качеств? Ведь они же есть? Ведь у каждого человека есть положительные качества (или достоинства) и отрицательные.

Самая типичная ошибка, которую допускает большинство из нас, это когда вдруг, с некоего «перепугу» (по-другому я это не могу назвать) мы принимаем решение: «Завтра же начинаю бороться со своими недостатками (отрицательными качествами)!». Ну, некоторые может с понедельника или с 1-го числа некоего месяца.

В чём ошибка? Да в том, что на борьбу со своими недостатками или отрицательными качествами мы можем положить всю жизнь и не добиться результата. Помните, как говорила Ванга: «Никогда не зовите меня на митинг против войны! А на демонстрацию в поддержку мира я и сама всегда приду!». Именно этот факт мы и упускаем из виду. Ведь всё на поверхности. Нам также точно надо ориентироваться на свои сильные качества. Усовершенствовать их. Усиливать. На них опираться. И за счёт своих сильных качеств нивелировать свои слабые!

А причём тут Наставничество и Коучинг? Да всё при том же! Вкладываться нужно только в лучших!!!

Давайте вспомним опыт GE. Так Джек Уэлч (бывший исполнительный директор GE) с энтузиазмом поддержал метод «вынужденного ранжирования», когда GE выработала стратегию «обеспечить присутствие компании во всех странах мира». Он назвал эту практику «кривой жизнеспособности». Другие названия этого метода: «топ-грейдинг» и «стратегическое отсечение».

Кстати, именно данная система ранжирования положила начало большинству известных нам на сегодня видов анализа. На сегодня самым распространённым является ABC-подход в ряде направлений знаний: экономика, бухгалтерия, маркетинг, производство, менеджмент.

А вот основу всему этому как раз положила система оценки персонала, внедрённая GE.

Что именно подразумевалось под системой оценки по принципу ABC-подхода или «вынужденного ранжирования».

За основу была взята ящерица. У ящерицы есть Голова, Тело и Хвост. По этому принципу распределялась и оценка персонала по достижению стратегических целей бизнеса.

А Голова 15%

В Тело 75%

С Хвост 10%

Считалось, что в Голову уходит 15% персонала – это те лучшие сотрудники, от которых мы получаем максимальную выгоду в бизнесе. Они увлечены, крайне мотивированы (заинтересованы). Умеют поддерживать самостоятельно свою личную заинтересованность и стремятся к саморазвитию и профессиональному совершенствованию.

75% персонала составляют Тело – это сотрудники, которые достаточно добросовестно относятся к выполнению своих задач и возложенных на них функций. Это костяк бизнес-процессов. Основа архитектуры бизнеса. Те сотрудники, которые полностью соответствуют требованиям бизнеса.

И, 10% - Хвост. Так называемый «спасительный якорь». Обуза, которая тянет корабль бизнеса назад, тормозит его на месте. Те, кто срывает сроки, усложняет процессы, «уворачивается» от дополнительной нагрузки, прячет голову в песок и никогда не перерабатывает. Именно от таких сотрудников и было принято избавляться.

Ящерица! А что происходит с хвостом ящерицы, когда он у неё отваливается? Правильно – вырастает новый!!! Таким образом, идёт постоянное обновление кадрового потенциала. Худшие не выживают. А вот на лучших делается основной упор. Именно они становятся инструкторами и кураторами для новичков. Именно в них вкладывают ресурсы в виде обучения, расширенной социальной политики, дополнительного вознаграждения за результаты.

Как «делать» лучших сотрудников? Наставничество. Вообще, наставничество понимают по-разному. Это может быть и обучение личным примером с передачей опыта (но всё же это отнёс бы к инструктажу больше). Это может быть и эффективная форма адаптации и обучения нового персонала, совмещенная с развитием кадрового резерва компании или внедрение стандартов желаемого поведения для нового сотрудника. А может быть и помощью одного человека другому при совершении переходов горизонтального или вертикального характера в структуре компании, для обретения другого уровня знаний или даже мышления. В любом случае, наставничество – это оказание содействия в приобретении качества нового уровня для другого человека (сотрудника). При этом, крайне важно, чтобы само наставничество не скатилось до понятия заботы и опеки. Важно, чтобы каждый этап вложения Наставника был оцифрован определённым измерителем: экспресс-экзамен; тест или мини-тест; контрольное испытание; презентация; мини-мастер-класс и т.п. Для этого важно понимать какие именно компетенции мы собираемся развивать или усовершенствовать?

Здесь ещё раз хочу напомнить, что есть разница между компетентностью и компетенцией.

Компетентность – это способность решать задачи. Мы говорим, что данные сотрудник при всех прочих равных более компетентен в решении данных вопросов. То есть, это знания, умения, навыки и опыт.

Компетенция же – это способность поведения при решении задач. Так, например, специалист по настройке серверов будет цениться в несколько раз дороже, если при всех прочих равных, он обладает навыками делового общения, установления контакта, обучения клиентов (пользователей) и клиентоориентированностью. Эти четыре компонента хоть и не являются обязательным для специалиста по настройке серверов, но крайне желательны для нашей организации. Поэтому компетенция – это более широкое понятие, чем компетентность. То есть, в дополнении к знаниям, умениям, навыкам и опыту – это ещё и личностные качества с определённым кругозором. Фактически, компетенция более широкое понятие, чем компетентность и включает последнюю в себя.

Соответственно, наставничество как инструмент управления развитием сотрудников, предъявляет ряд требований к тому сотруднику, который оперирует данным инструментом. В частности:

- наставник должен обладать профессиональной и коммуникативной компетентностью лично;
- у наставника присутствуют постоянно высокие результаты в работе;
- наставник лично заинтересован в результатах работы и готов делиться опытом;
- наставник обладает развитыми системным мышлением и ситуационным анализом, чтобы всегда оставаться последовательным;
- наставник обладает уверенностью в завтрашнем дне вместе с организацией, в которой он трудится;
- наставник является условным или безусловным лидером или человеком, обладающим достаточно высоким авторитетом среди коллег.

При этом следует помнить о правильном выборе стратегии или роли наставника. Среди стратегий и тактик воздействия могут быть:

- наставник-активист, тот, кто развивает сотрудников через создание обучающих ситуаций;
- наставник-мыслитель, который занимается анализом полученных результатов в ходе профессиональных действий, подвигая «стажёра» к умению мыслить, анализировать и реагировать;
- наставник-теоретик помогает анализировать ситуации и разрабатывать сценарии реагирования в случае возникновения рисков и умения предвидеть те самые риски;
- наставник-прагматик специализируется на том, что учит реагировать в конкретных ситуациях, принимать молниеносные взвешенные решения.

Также как в системе подготовки кадров и обучения, наиболее эффективной считается модель обучения Колба. Так же и в системе наставничества тоже есть определённая последовательность действий по научению и передаче знаний.

Этапы наставничества:

1. «Я расскажу - ты послушай!»
2. «Я покажу - ты посмотри!»
3. «Сделаем вместе!»

4. «Сделай сам – я подскажу!»

5. «Сделай сам и расскажи, что сделал!»

Таким образом, основная задача Наставничества как инструмента развития персонала – это передача знаний и умений в первую очередь в области компетенций! Компетентностью необходимо заниматься ещё на этапе отбора специалиста или кандидата. И самое главное, вкладываться необходимо только в лучших!!!

А вот что касается Коучинга, то тут вопрос не столь однозначный! Любой руководитель обязательно должен быть хорошим коучем, если у него нет желания скатиться до выполнения задач своих же подчинённых лично.

Есть общепринятая модель наиболее эффективного коуч-менеджера:

Заинтересован в работе с людьми так же, как и в решении бизнес-задач.

Искренне желает успеха другим людям.

Способен отложить в сторону собственные проблемы.

Владеет коммуникативными навыками (вербальной и невербальной коммуникацией).

Умеет внимательно слушать и задавать вопросы.

Умеет хранить секреты.

Дипломатичен

Уверен в себе.

Мыслит позитивно.

Вообще, коучинг подразумевает под собой не развитие кого-то, а в первую очередь «совместные достижения». То есть, в отличие от наставничества – это помощь подопечному или подчинённому более полно раскрыть свой потенциал.

«Подводные камни», с которыми сталкивается руководитель, начиная использовать коучинг и «примеряя» роль коуча в конкретных рабочих ситуациях:

1. Руководитель-коуч заранее составил себе представление о том, в чем состоит реальная проблема
2. Руководитель-коуч формирует своё мнение о выборе клиента и судит о его решениях на основании своих собственных ценностей
3. Руководитель-коуч говорит сотруднику, что тот должен или обязан делать
4. Руководитель-коуч глубоко погружается в проблему и пытается диагностировать или «лечить» человека, как будто эта «проблема» в самом деле является проблемой и её надо срочно «вылечить».
5. Руководитель-коуч пытается приглушить проблему или страдания клиента (например, использует такие штампы, как «не переживайте»)
6. Руководитель-коуч уходит в решение проблем вместо того, чтобы сначала выслушать
7. Руководитель-коуч не проникается проблемами и чувствами клиента (предвзятое, поверхностное слушание)
8. Руководитель-коуч чрезмерно интересуется проблемами и чувствами клиента, превращая беседу в настоящий допрос, увлекаясь деталями, уточнениями типа «а он что? А она что?», демонстрируя любопытство.
9. Руководитель-коуч смещает фокус в направление своих проблем и чувств.
10. Руководитель-коуч «спасает» клиента, беря на себя ответственность за принятие решений

Отметьте те «подводные камни», которых нужно опасаться Вам лично.

С какими из них вы уже сталкивались лично или наблюдали со стороны? Как следовало бы действовать в этих конкретных ситуациях? Дайте 3-5 рекомендаций самому себе «на будущее».

Хороший руководитель – это всегда Наставник и Коуч в одном флаконе! Тогда Вам нет необходимости самому «рвать жилы», чтобы стать лидером. В Вас итак будут верить и за Вами готовы будут идти люди, если Вы сможете быть «полезными» для них. Полезными в области саморазвития и самосовершенствования!!!