



A. В. ПОПОВА

доцент кафедры государственного управления
и кадровой политики Университета
Правительства Москвы,
кандидат психологических наук, доцент

УДК 005.962.13

A. V. POPOVA

Associate Professor with the Chair of PA and HR
policies of Moscow Metropolitan Governance
Yury Luzhkov University, PhD in Psychology



T. Н. АКСЕНОВА

доцент Калмыцкого государственного университета
имени Б. Б. Городовикова,
кандидат экономических наук

T. N. AKSYONOVA

Associate Professor with Kalmyk State University
Named After B. B. Gorodovikov, PhD in Economics

Коучинговые инструменты – ресурс карьерного развития сотрудников

Coaching Implements – Personnel Career Development Resource

В свете перемен, происходящих на рынке труда, работник нередко нуждается в предметной помощи HR-специалиста или карьерного консультанта, чтобы объективно оценить свои интересы, способности, таланты. Результаты работы со специалистом по персоналу ложатся в основу карьерного развития сотрудника, способствуют его наиболее эффективной деятельности в организации. Большим потенциалом для анализа профессиональных качеств и запросов человека обладают инструменты коучинга. Они позволяют обнаружить сильные стороны человека, помогают сформировать индивидуальную траекторию личностного и профессионального развития.

In the light of the change in the labor market an employee is oftentimes in need of substantive aid by an HR specialist or by a career consultant, in order to objectively assess own interests, abilities and talent. The results of HR specialist-assisted work make the basis of the employee's career development, help to give a boost to his or her most effective performance in the organization. Strong potential for analysis of a person's professional qualities and expectations lies in the coaching array of tools. These help to open up a person's strength areas, assist in shaping the individual personality and professional development track.



Ключевые слова: карьерное развитие, управление персоналом, коучинг.

Key words: career development, HR management, coaching.

Для цитирования: Попова А. В., Аксенова Т. Н. Коучинговые инструменты – ресурс карьерного развития сотрудников // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 41–45.

For citation: Popova A. V., Aksyonova T. N. Coaching Implements – Personnel Career Development Resource. *MGUU Herald*, 2020, no. 4, pp. 41-45. (In Russ.).

Проблемы карьерного поиска и развития сегодня приобрели особую актуальность: современный рынок труда стремительно меняется. Аналитики предполагают, что к 2030 г. по всему миру исчезнет около 25% (до 800 млн) рабочих мест [3]. Повсеместно преобразуется содержание профессиональной деятельности, и становятся ненужными некоторые навыки (hard skills) компетенции. Вместе с тем работники, которые годами успешно справлялись со своими обязанностями, сегодня ощущают недостаток знаний и умений и вынуждены заботиться о формировании новых компетенций, соответствующих требованиям рынка. Многие работники заинтересованы в развитии своих способностей и раскрытии собственных талантов, и это желание часто согласуется с принципами кадровой политики организаций, так как компании сегодня ориентированы на максимальное использование потенциала каждого сотрудника.

Основная задача управления карьерой сотрудника – его профессиональная поддержка внутри компании

Работники нередко, несмотря на свой солидный профессиональный стаж, значимую должность и достаточную оплату труда, задаются вопросами: «Где еще можно применить мой опыт?», «Как начать вторую карьеру?», «Как открыть собственное дело?». В свою очередь, более молодые граждане – будущие специалисты, студенты вузов – порой не уверены в том, что станут работать по выбранной специальности. Одни плохо представляют себе, как найти первую работу, как реализоваться в профессии, другие осознают, что ошиблись в выборе карьеры. За этими установками порой стоят нереалистичные ожидания, завышенная самооценка, неумение ориентироваться на рынке труда и в трудоустройстве [1].

Независимо от возраста и исходных причин, люди приходят к тому, что им нужна помощь в профессиональной идентификации,

и для этого обращаются к специалистам, которые умеют выявлять подходящую для работника нишу на рынке труда, формировать индивидуальные карьерные планы и траектории.

Вопросы управления профессиональным развитием сотрудника входят в компетенцию карьерных консультантов и карьерных коучей. Карьерный консультант – эксперт в области подбора оптимального места работы. Он может провести экспертизу рынка труда, владеет принципами составления резюме, методиками развития персонала в компании. К нему обращаются за конкретными знаниями и рекомендациями. Карьерный коуч – специалист, который выступает «соавтором» содержания каждой встречи (сессии) с обратившимся к нему сотрудником. Он не дает рекомендаций. Миссия коуча – построить встречу таким образом, чтобы обратившийся к нему сотрудник сам сформулировал основные вопросы для проработки, определил цели взаимодействия с коучем и сам нашел ответы на эти вопросы в процессе взаимодействия.

Отвечать на вышеназванные запросы сотрудников могут внутренние специалисты организации. Чаще всего это консультанты по развитию персонала, по работе с кадровым резервом, талантами, специалисты по управлению персоналом. При планировании и развитии карьеры они опираются на знания о текущей ситуации и современных трендах на рынке труда. Они помогают человеку найти применение имеющихся у него компетенций к конкретной области труда, реализовать их в профессии (на должности). Основная задача управления карьерой сотрудника – его профессиональная поддержка внутри компании с учетом специфики, возможностей и потребностей организации.

Работа консультанта с персоналом компании состоит из нескольких этапов:

- 1 • определить интересы, способности и склонности сотрудников;
- 2 • оказать всестороннюю поддержку трудолюбивым и талантливым сотрудникам в продвижении внутри организации

с учетом их сильных сторон и потенциала;

- 3 • выявить для внутренних вакансий в компании наиболее подходящих кандидатов, способных достигать поставленных целей и исполнять должностные обязанности на высоком уровне;
- 4 • обеспечить максимально эффективное совпадение возможностей работников и предложений компании;
- 5 • наметить траекторию карьерного развития сотрудников.

Для диагностики способностей и профессиональных интересов персонала чаще всего используют формализованные процедуры – применяют стандартизированные опросники и тесты, организуют наблюдение, просят заполнить анкету и т. п.

С внутренним потенциалом сотрудника можно работать и с позиции коучинга [2]. Задача коуча – помочь человеку осознать свои сильные стороны, понять, каковы его интересы, таланты, и построить на этой основе индивидуальный карьерный и образовательный маршрут. Основные инструменты коучинговой работы – так называемые «сильные» вопросы, изучение автобиографии, использование метафор, игровых техник, шкалирование, визуализация и ряд других.

Один из популярных в мире и эффективных инструментов для выявления интересов, склонностей и талантов сотрудника – «Колесо карьеры». Это несколько модифицированная методика «Колеса жизненного баланса» Пола Дж. Майера [4], которая позволяет расставить приоритеты в карьере.

Для анализа потребностей сотрудника используется схема в виде круга, разделенного на секторы. Составляющие карьеры представлены в виде секторов, ширина которых определяется значимостью той или иной составляющей для конкретного человека. «Колесо карьеры» помогает определить, какие элементы профессионального пути сам работник считает наиболее важными, например: профессиональное развитие, доход, автономность принятия решений, удобный график, коллектив, призвание,

компетенции, увлеченность рабочим процессом. Определенные таким способом персональные ценности включаются в индивидуальный план развития сотрудника.

Еще один полезный инструмент – коучинговые «сильные» вопросы. Они начинаются с вопросительного слова и формулируются по принципу «кто я?». Вопросы подразумевают множественные ответы и предполагают превосходную степень того или иного качества личности, например: «Какие наилучшие качества в себе вы можете назвать?», «Самые интересные...?», «Наибольшие...?» или «Что у вас получается делать очень хорошо?», «Что вам нравится делать больше всего?», «Какое дело доставляет вам радость?», «Что вам приносит наибольшее удовлетворение?». Такие вопросы нацелены на идентификацию личных и профессиональных свойств и умений. Поскольку вопросы открытые, они стимулируют человека размышлять, анализировать собственную жизненную и профессиональную ситуацию, выстраивать перспективу своего развития. Они могут привести к инсайтам, принятию решений и, наконец, сподвигнуть на реальные поступки. Анализ полученных ответов позволяет определить перечень ключевых составляющих потенциала сотрудника, создать конкретный план действий, следование которому позволит достичь поставленной цели.

Третий инструмент, требующий упоминания, – матрица умений. На основе «Колеса карьеры» и ответов на коучинговые «сильные» вопросы сотрудник может составить матрицу умений – своего рода прототип профессиональных навыков. В ней он указывает все работы, какие способен выполнять, а затем выбирает из них те, которые потенциально могут быть монетизированы. Этот метод также позволяет предварительно определить потенциальные направления профессиональной реализации человека.

Интересный подход, взятый из арсенала психологов, – визуализация. Конкретным инструментом визуализации служит прием «линия времени». Сотруднику предлагается самостоятельно назвать ключевые периоды жизни (от рождения до смерти) и, обращаясь к прошлому, описать, какие интересы проявлялись

у него в том или ином возрасте, как они были им реализованы. Переходя к представлениям о будущем, можно задать вопрос: «Чем бы вы хотели заниматься через пять (десять, пятнадцать и т. д.) лет?» Анализ этапов жизни, выявление наиболее ярких достижений помогают сформировать список интересов человека. В линию времени можно добавить и те виды деятельности, которые были отмечены в матрице умений как перспективные. В итоге стратегия карьерного развития сотрудника в компании становится наглядной и, что главнее, более осознанной.

Анализ автобиографии направлен на выявление тех жизненных отрезков, когда у человека формировались наиболее яркие впечатления, воспоминания. В ходе обсуждения запомнившихся событий порой удается выявить склонности и умения сотрудника, которые можно задействовать в профессиональной деятельности.

Другой инструмент, работающий с биографическим контекстом, – «История достижений», или START. Метод предполагает детальный разбор наиболее значимой ситуации из жизни сотрудника, включая ее составляющие, по схеме:

S – situation (ситуация);

T – task, задача («Какая передо мной стояла задача?»);

A – action («Какие действия были мной предприняты?»);

R – result («Какой получен результат?»);

T – talent («Какие из талантов были мной проявлены?»).

 Работа с названным инструментом дает информацию о ресурсах личности, которые задействуются в наиболее трудных, важных случаях. Метод помогает выявить сильные стороны человека, пригодные для реализации в профессиональном развитии.

Использование метафоры – прием, основанный на проективных психологических механизмах. Он подразумевает метафоричное описание личности человека. К примеру, коуч может дать задание: «Представьте себя книгой. О чем могла бы быть эта кни-

га?». Или: «Вы решили взять вещь со стола – с какой вещью вы бы себя проассоциировали?». Еще вариант: «Какой образ, предмет, идея отражают ваше отношение к себе? К текущему положению дел? К окружающим? Какие действия возможны, исходя из этой метафоры? Как данная метафора вас ограничивает? Как бы вы изменили метафору, чтобы в вашей жизни произошли позитивные события? Какую новую метафору вы могли бы создать?». Описанный прием открывает путь к большому количеству инсайтов, позволяет по-иному взглянуть на себя, выявить свой скрытый потенциал.

Инструмент «Обратная связь 360°» предназначен для получения информации о сотруднике через опрос ближайшего круга знакомых – родственников, друзей, коллег, руководителей, других значимых людей. Сотрудник сам задает этим людям такие вопросы: «В чем, по-твоему, я являюсь экспертом?», «Чему у меня можно научиться?», «Какие три качества отличают меня от других людей?», «Какие сильные стороны ты видишь во мне?», «За какие мои качества, таланты, способности ты меня особенно ценишь?». Полученные сведения дадут работнику дополнительную мотивацию к профессиональному развитию.

Взглянуть на себя со стороны, сопоставить собственное представление о себе с мнением других людей позволяют «Окна Джохари». Сотруднику предлагается ответить на несколько вопросов, например: «Почему те свои качества, которые вы считаете сильными, другие люди в вас не видят?», «Как сделать так, чтобы остальные их увидели?», «Что это даст вам?», «Что это даст другим людям?», «Почему вы сами не назвали те качества, которые, по мнению других людей, являются вашими сильными сторонами? О чем говорят эти качества? Как они могут изменить вашу жизнь? Как их можно использовать в карьерном развитии?».

Базовый элемент самоопределения личности – выявление сфер деятельности, в которых сотрудник может достичь высокого профессионализма. С позиции теории и методики работы с персоналом, это ключ-

чевые области, где действия человека принесут ему блестящие практические результаты и наибольшее удовлетворение.

В завершение анализа коуч обсуждает с сотрудником возможные препятствия в развитии – те аспекты, которые мешают человеку стать таким, каким он хочет.

Итоги работы с коучем часто представляют в виде маршрутной карты индивидуального карьерного развития сотрудника. Специалист по управлению карьерой, всесторонне исследовав потенциал сотрудника, может предложить конкретные карьерные направления или внутренние вакансии в организации [5].

В настоящее время в Университете Правительства Москвы преподается дисциплина «Карьерный менеджмент». Студенты направ-

ления подготовки «Управление персоналом»¹ изучают основы построения карьеры, практики работы карьерного консультанта и карьерного менеджмента. Полученные знания позволят им не только эффективно выстроить собственную карьеру, но и помочь другим людям в профессиональном самоопределении. По окончании вуза молодые специалисты смогут внедрить новые практики развития персонала, разработанные университетом, в деятельность государственных структур и коммерческих компаний. Это повысит качество работы столичных организаций и поможет руководителям органов исполнительной власти города Москвы более эффективно управлять сотрудниками, реализовывая их профессиональный потенциал.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Больше половины студентов планируют работать по специальности // HeadHunter [веб-сайт]. 03.09.2019. URL: <https://hh.ru/article/25298> (дата обращения: 15.10.2020).
2. Толви У.-Т. Работа как внутренняя игра: раскрытие личного потенциала. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 299 с.
3. Касянчук Д. McKinsey: к 2030 году до 800 млн человек могут потерять рабочие места из-за роботов // Republic. 29.11.2017. URL: <https://republic.ru/posts/88036> (дата обращения: 15.10.2020).
4. Козлов Н. И. Колесо жизненного баланса // Психологос. Энциклопедия практической психологии [веб-сайт]. URL: <https://www.psychologos.ru/articles/view/koleso-zhiznennogo-balansa> (дата обращения: 15.10.2020).
5. Шер Б., Готтлиб Э. Мечтать не вредно. Как получить то, чего действительно хочешь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 336 с.

REFERENCES

1. More Than Half the Students Plan to Work in Their Degree Field. *HeadHunter* [website]. 03.09.2019. Available at: <https://hh.ru/article/25298> (accessed: 15.10.2020). (In Russ.).
2. Gallwey W. T. *The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2018. 299 p. (In Russ.).
3. Kasyanchuk D. McKinsey: by 2030 800 Million People May Lose Their Jobs for Robots. *Republic*, 29.11.2017. Available at: <https://republic.ru/posts/88036> (accessed: 15.10.2020). (In Russ.).
4. Kozlov N. I. Wheel of Life. *Psychologos. Practical psychology encyclopedia* [website]. Available at: <https://www.psychologos.ru/articles/view/koleso-zhiznennogo-balansa> (accessed: 15.10.2020). (In Russ.).
5. Sher B., Gottlieb E. *Wishcraft: How to Get What You Really Want*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2019. 336 p. (In Russ.).

¹ См.: Сульдина Г. А., Владимирова С. А. Управление персоналом: ключевые особенности образовательной программы Университета Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 32–35. – *Прим. ред.*