

УДК 37.018.46:371.135

Латина О.А.

РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК СОТРУДНИКОВ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ В ПРОЦЕССЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Ключевые слова: программа, диагностика, сотрудник, частная компания, развитие личностных характеристик, повышение квалификации.

В последние десятилетия в России начали происходить активные изменения во всех областях жизни. Изменения в информационных технологиях, внедрение новой техники, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых специальностей. В связи с этим актуализируется проблема поиска новых форм организации повышения квалификации сотрудников непосредственно на рабочем месте. «Повышение квалификации на рабочем месте является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет освоить новые виды профессиональной деятельности за более короткий срок» [3]. В современной литературе по управлению персоналом (Т.Л. Воротынцева, Е.Ю. Неделин, Э. Парслоу, М. Рэй, П. Форсиф) много внимания уделяется формам, видам обучения, взаимодействию провайдеров и заказчиков обучения, оценке эффективности процесса повышения квалификации, однако вопросы развития компетенций современного типа сотрудника проанализированы недостаточно.

Современный тип экономики – экономики, построенной на знаниях, – требует иной тип работника – «знаниевого работника» (в терминологии Питера Дракера *knowledge workers* – рабочих знания). Такой работник обладает:

- мотивацией осваивать новое знание как можно скорее и эффективнее;
- умением учиться;
- навигационными информационными навыками;
- общими знаниями предмета;
- умением понимать тексты и постигать смыслы.

«В современных моделях профессиональной деятельности “ядром”

является готовность специалиста к системным изменениям в своей профессиональной области. К основным характеристикам современной модели профессиональной деятельности относятся следующие:

1) стремление человека к самореализации, что стимулирует его к продвижению новых целей и ценностей и проявляется в поиске и освоении принципиально нового;

2) максимальная ответственность, что обеспечивает возможность делегирования полномочий управления рядовым работникам;

3) дух команды, сотрудничества, творческая атмосфера;

4) сочетание автономности и индивидуализма с коллективизмом и командной работой;

5) самообучаемость;

6) ценностные ориентации, базирующиеся на социальных целях и этических ценностях;

7) стремление к нововведениям, в основе которого лежит глубокий анализ противоречий настоящего, что позволяет быстро реагировать на внешние условия и изменять их» [2].

На наш взгляд, именно основные характеристики современного типа сотрудника определяют сущность развития персонала любой организации. Рассмотрим это утверждение подробнее.

Часто в термин «развитие персонала» авторы (Т.Ю. Базаров, В.А. Дятлов, О.Ю. Ефремов, И.А. Скопылатов, В.В. Травин, Г.В. Щекин) вкладывают следующее значение.

«Развитие персонала – совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации и совершенствование психологических характеристик работников. Это охватывает прежде всего:

– обучение, которое в форме общего и профессионального образования

дает необходимые знания, навыки и опыт;

– повышение квалификации, задача которого – улучшение профессиональных знаний и навыков;

– переквалификацию, которая, по сути, дает второе образование (цель переквалификации состоит в том, чтобы дать возможность работникам освоить новую для них специальность)» [5].

В приведенном определении основной акцент сделан на фиксации разнообразия форм организации обучения, при этом не рассматривается вопрос о том, каким образом перечисленные формы должны соответствовать целям организации. Анализ опыта работы успешных на современном рынке компаний свидетельствует о том, что любые формы обучения и повышения квалификации на рабочем месте должны соответствовать основным целям-ценностям компании, отраженным в ее миссии. Поэтому для проектирования программы повышения квалификации сотрудников нами была разработана методика оценки основных характеристик современного типа сотрудника в контексте ценностных представлений компании. С этой целью были определены основные характеристики, которые отражают современный тип работника: стремление к самореализации (инициативность), готовность к обучению, персональная ответственность, поскольку именно они в максимальной степени соответствуют ценностным представлениям компании: постоянное улучшение качества работы, поддержка инноваций, уважение и доверие к сотрудникам и партнерам. Для диагностики был использован метод оценочных шкал с описанием количественной оценки (конкретизации отдельной информации), конкретизированный в бланке оценки сотрудника

(таблица). Оценка проводилась руководителями отделов, подразделений, а инициализатором данной оценки являлась HR-служба компании.

Бланк оценки сотрудника

Сотрудник ФИО _____ должность _____

Руководитель ФИО _____ должность _____

Личные цели _____

№	Цель	Результат выполнения цели		
Показатель оценки – индивидуальный план развития				
Цель / показатель оценки	Название курса и форма обучения	Дата	Комментарии	
Показатель оценки – характеристики сотрудника				
	не соответствует требованиям компании (%)	частично соответствует требованиям компании (%)	полностью соответствует требованиям компании (%)	превышает требования компании (%)
Показатель оценки – инициативность Инициативность – творческое отношение к своей работе, работе всего отдела, стремление предложить новые нестандартные решения для реализации проектов				
Показатель оценки – готовность к обучению Готовность к обучению – активное использование различных источников и форм дополнительного образования для получения знаний, умений и навыков, необходимых для своей работы и работы всего отдела				
Показатель оценки – персональная ответственность Персональная ответственность – обладает способностью самостоятельно решать трудности, возникающие в ходе работы. Достигает результата требуемого уровня в соответствии с поставленными сроками, понимает зону своей ответственности				
Показатель оценки – профессиональные знания Профессиональные знания – это совокупность знаний в сфере своей деятельности, необходимых для качественного исполнения должностных обязанностей с целью достижения результатов в профессиональной служебной деятельности				

Использование предложенного метода диагностики позволило получить следующие результаты.

В диагностике участвовали сотрудники из разных отделов компании, общее количество респондентов – 186 человек (женщин – 71,5%, мужчин – 28,5%), из них в возрасте от 23 до 30 лет – 30,1%, от 30 до 40 лет – 45,2%, от 40 лет и старше – 24,7%.

В качестве основного показателя оценки мы взяли значения нескольких личностных компетенции до обучения и поучили следующие результаты:

1. Личностная компетенция – инициативность:

- не соответствует требованиям компании – 2%;
- частично соответствует требованиям компании – 39%;
- полностью соответствует требованиям компании – 44%;
- превышает требования компании – 15%.

2. Личностная компетенция – готовность к обучению:

- не соответствует требованиям компании – 4%;
- частично соответствует требованиям компании – 39%;
- полностью соответствует требованиям компании – 43%;
- превышает требования компании – 14%.

3. Личностная компетенция – персональная ответственность:

- не соответствует требованиям компании – 2%;
- частично соответствует требованиям компании – 34%;
- полностью соответствует требованиям компании – 48%;
- превышает требования компании – 16%.

4. Личностная компетенция – профессиональные знания:

- не соответствует требованиям компании – 2%;
- частично соответствует требованиям компании – 41%;
- полностью соответствует требованиям компании – 41%;
- превышает требования компании – 16%.

По мнению специалистов по развитию персонала, именно вышеуказанные личностные характеристики сотрудников целесообразно выбрать в качестве целевых ориентиров для разработки программы повышения квалификации.

Основное содержание программы, реализованной в виде тренингов и разработки коллективного проекта, было направлено на развитие мотивации к обучению (желания получать новые знания), формирование умения работать в команде (развитие персональной ответственности). Проиллюстрируем сказанное на примере заданий, раскрывающих содержание некоторых занятий, направленных на развитие личностных характеристик сотрудников. При выполнении этих заданий были использованы технологии, максимально соответствующие поставленным целям.

Программа развития личностных характеристик сотрудников негосударственных компаний рассчитана на 72 часа и состоит из следующих модулей:

Вступление. Мое представление. Информация о программе.

Задание «Знакомство с участниками обучения». Участники делятся на команды по три человека, беседуют, на листе ватмана записывают, что у них общее и изюминку каждого, далее презентуют эту информацию для всех.

Задание «Развиваем инициативность». Ведущий обучения предлагает

участникам подумать, что поможет сделать обучение более эффективным, каждому высказать свои ожидания от занятий и правила. Один из участников выходит к листу ватмана и записывает полученную информацию.

Уже на начальном этапе обучения у нас закладывается основа для работы каждого участника, задания выбираем таким образом, чтобы каждый смог высказать свое мнение. Сотрудники говорили о том, что им часто приходится изучать новую информацию, необходимую для выполнения работы (профессиональные знания), но запомнить ее не всегда получается, поэтому в обучение мы включили задание, направленное на развитие памяти посредством ассоциаций.

Задание «Индивидуальная работа – ассоциации». Ведущий зачитывает 10 слов, задача группы их прослушать. Через минуту – записать те слова, которые запомнили. Изменяем задачу, зачитываем другие 10 слов, но группа должна запомнить их, рисуя ассоциативные картинки. Смотрим, чтобы все нарисовали, далее даем команду перевернуть лист. 10 минут идет разговор с группой на отвлеченные темы, возвращаемся к заданию. Помните 10 слов? Напишите, что вы помните. Получилось, что мы запомнили значительно больше. Почему? Потому что включилась зрительная память, вы использовали ассоциации. «Ассоциация (лат. associatio – соединение) – возникающая в опыте индивида закономерная связь между двумя содержаниями сознания (ощущениями, представлениями, мыслями, чувствами и т.п.), которая выражается в том, что появление в сознании одного из содержаний влечет за собой и появление другого» [4]. Ассоциации – это правое полушарие, долговременная память.

Ведущий дает задание воспользоваться данным приемом в получении знаний, касающихся профессиональной деятельности.

Коллективный проект «Ввод новой услуги». Краткое описание: в компании планируется запуск новой услуги, готова вся необходимая документация и информация для сотрудников. Цель обучения – научить сотрудников самих разбираться в полученной документации и решать возникающие по данной услуге вопросы.

В зависимости от группы, в которой работает сотрудник, раздается необходимая для изучения документация. Каждая группа готовит на отдельном листе получасовое выступление по своей теме для коллег. Остальные записывают возникающие у них вопросы на карточках и передают членам группы для ответов. После того как вся информация изучена таким образом, предлагаем обсудить трудности, с которыми столкнулись при изучении нового материала и подготовке выступления. Даются рекомендации, как их можно избежать при последующем изучении материала.

Развитие творческих способностей. Кроссворд. Ведущий дарит каждой группе слово (кроссворд связан с профессиональной сферой деятельности сотрудников). Вводятся экономические отношения между командами. Каждая команда может поменяться с другой командой словом (слово на слово). Турнир – чья команда называет последнее слово, объявляется победителем. Отгаданные слова наносятся на лист ватмана. Подведение итогов кроссворда: «Итак, мы с вами успешно справились с поставленной задачей. Некоторые из разгаданных слов вы знаете, некоторые вызвали ваш интерес». Если возникают вопросы, тренер объясняет значения слов (терминов).

Деловая игра «Репка». Развитие инициативности и творческих способностей. Сотрудники самостоятельно делятся на 2 группы. 7 человек сядут на левую сторону (те, кто хотят сейчас быть активными), остальные (кто хочет побыть в спокойном состоянии) – на правую.

Все знают сказку про репку? Очень хорошо. Какие там есть герои (7 персонажей)?

Обращение к неактивной команде: «Ваша задача распределить роли между участниками противоположной команды».

Задание неактивной команде: зафиксировать способы убеждения.

В конце игры подводим итоги, группа сотрудников, которая выступала в качестве наблюдателей, отвечает на вопросы: какие аргументы использовали разные герои? С кем репка пошла? Какие аргументы на нее действовали?

В ходе программы развития личностных характеристик сотрудников участники получают много знаний и навыков, которые можно в дальнейшем использовать в работе. Сотрудникам рекомендован перечень электронных курсов для последующего изучения, данные курсы направлены на развитие инициативности, персональной ответственности, а также предложены курсы, способствующие их профессиональному развитию. Чтобы мотивировать сотрудников обучаться самостоятельно, в конце программы каждый сотрудник заполняет бланк «Развитие навыков», в который входят:

- навыки, полученные в ходе обучения, которые сотрудник будет использовать в работе;
- перечень задач, касающийся профессиональной сферы деятельности, которые сотрудник поставил для решения;

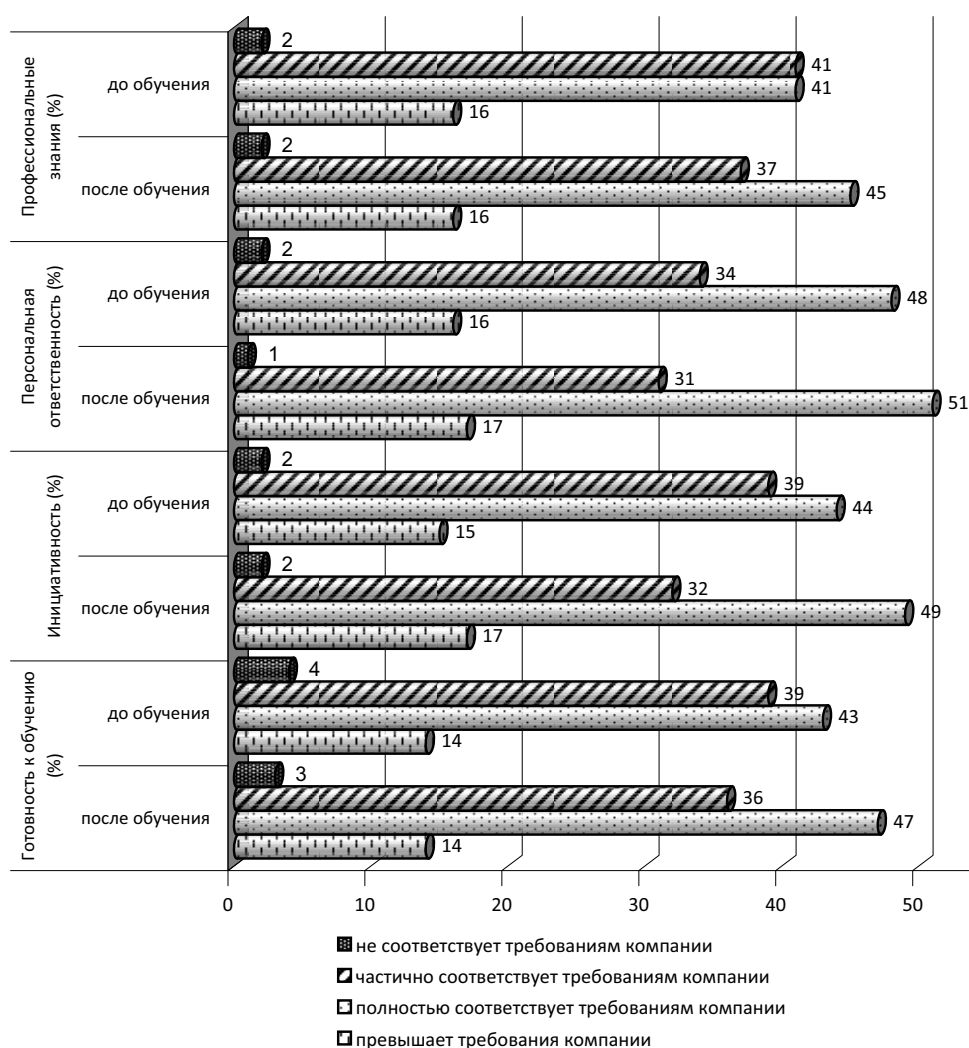
- предполагаемые формы и способы обучения;
- план, визируемый ведущим обучения и руководителем (коучером).

В своей работе дальнейшее обучение для части сотрудников в форме коучинга мы выбираем не случайно. Мы считаем, что именно коучинг способен помочь реализовать личностный потенциал сотруднику, развить навыки, которые ему необходимы в работе, помочь правильно выбрать программу обучения и, главное, – своевременно дать обратную связь. Если обратиться к определению коучинга, то «коучинг – это длящиеся отношения, которые помогают людям получить исключительные результаты в их жизни, карьере, бизнесе или в общественных делах. Посредством коучинга клиенты расширяют область познания, повышают эффективность и качество своей жизни» [1].

Через два месяца сотрудник пишет отчет «Развитие навыков» и вместе с коучером анализирует его и вырабатывает дальнейшие пути развития.

Анализ результатов первого и последующего тестирования (рисунок), которое было проведено после первого этапа повышения квалификации сотрудников, позволяет сделать выводы:

- компетенция «командная работа» после проведенного обучения стала выше. Компетенция «готовность к обучению» стала выше на 4%, «инициативность» – на 5%, «персональная ответственность» – на 3%, «профессиональные знания» – 4%;
- обнаружено расхождение в полученных результатах у сотрудников разного возраста. Показатель оценки компетенции «готовность к обучению» у сотрудников в возрасте до 40 лет увеличился на 4%



Динамика развития характеристик персонала в процессе повышения квалификации

и полностью соответствует требованиям компании, а у сотрудников возрастной категории от 40 лет и старше остался без изменения и не соответствует требованиям компании (3%);

- установлена зависимость таких показателей, как стремление к самореализации (инициативность) и качество профессиональных знаний.

Таким образом, реализация программы повышения квалификации,

ориентированной на развитие основных характеристик современного типа сотрудника – инициативности, готовности к обучению, персональной ответственности – ведет к повышению качества профессиональных знаний и в результате способствует развитию персонала.

Литература

1. Бессер-Зигмунд К., Зигмунд Х. Самокоучинг: Культура личности менеджеров и руководителей. СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007.
2. Компетентностный подход в педагогическом образовании / под ред. В.А. Козырева, Н.Ф. Ра-

-
- дионовой, А.П. Тряпицыной. СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2006.
3. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / под ред. П.В. Шеметова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.
4. Общая психология: словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, ред.-сост. Л.А. Карпенко. М.: ПЕР СЭ, 2005.
5. *Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю.* Управление персоналом. СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000.