



КонсультантПлюс

Статья: Растим перспективных сотрудников в
учреждении
(Соколова Г.А.)
("Руководитель автономного учреждения",
2021, N 3)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 23.03.2021

"Руководитель автономного учреждения", 2021, N 3

РАСТИМ ПЕРСПЕКТИВНЫХ СОТРУДНИКОВ В УЧРЕЖДЕНИИ

С дефицитом высококвалифицированных кадров сталкивался, пожалуй, каждый руководитель, а многие на собственном опыте убеждались, что "готовых" специалистов найти практически невозможно. И все понимают, что настоящее и будущее учреждения определяют работающие в нем люди. Усилить кадровый потенциал можно, присмотревшись к уже имеющемуся персоналу. Как выявить перспективных сотрудников, способных освоить новые компетенции, и развить их навыки на благо делу?

Обучением персонала занимаются многие учреждения, отправляя своих сотрудников на курсы повышения квалификации, вебинары, конференции, тренинги. Но далеко не все ведут целенаправленную внутреннюю работу по поиску и возвращению талантов.

Растить перспективные кадры можно разными способами. Использовать наставничество, когда более опытный сотрудник передает знания и навыки новичку. Ставить амбициозные задачи, позволяющие специалисту выйти за границы своих привычных обязанностей и возможностей. Создавать кадровый резерв, участники которого в будущем могут претендовать на ответственные посты или участки работы.

Помимо HR-специалиста в реализацию этих сценариев будет вовлечен руководитель учреждения. Как минимум для того, чтобы выдать сотруднику задание, позволяющее получить новые знания и навыки, предоставить ресурсы для его выполнения, обеспечить поддержку. А еще руководителю потребуется выяснить мотивацию работника, проанализировать имеющийся у него набор компетенций и способностей. Ведь только на основе такого анализа работника можно включить в число перспективных.

Как искать нужный кадр?

Прежде чем приступать к выращиванию перспективного сотрудника, его нужно найти. Для этого руководитель учреждения и HR-специалист должны **выяснить, что лучше всего получается у претендента** на место в "школе талантов", оценить, какие задачи вызывают у сотрудника особый интерес. Нелишней будет и субъективная оценка: если руководитель на интуитивном уровне понимает, что сотрудник способен справиться с новыми задачами, это станет еще одним аргументом для его включения в резерв.

Здесь пригодится следующий прием, позволяющий задействовать и объективные результаты оценки работы сотрудника, и интуитивно сделанные выводы. Попробуйте посмотреть на каждого своего сотрудника через призму того, какие следующие три должности (профессиональные ступени) он сможет занять, если будет расти. Способен ли молодой и подающий надежды преподаватель в будущем стать заведующим кафедрой, проректором, а затем и ректором? Или он останется верен науке, защитит докторскую диссертацию, станет публиковаться во всемирно признанных журналах и завоевывает авторитет в научном мире? А может, призвание молодого преподавателя - педагогика, и именно в этой области он сделает открытия, которыми впоследствии будут пользоваться педагоги страны?

Второй шаг после оценки работы сотрудника-претендента - **определить, есть ли у него мотивация к развитию** и в чем конкретно она заключается. Ведь если вы не выясните, что побуждает подчиненных меняться и готовы ли они идти вперед, все усилия по развитию их способностей будут тщетны. Работники просто не воспользуются предоставленными возможностями.

На истинные мотивы укажут амбиции и желания людей. Кто-то явно ориентирован на продвижение по карьерной лестнице, кто-то - на самореализацию в профессии, а кого-то устраивает имеющееся положение дел.

Изучение мотивации можно начать с самых амбициозных сотрудников, поскольку их выделить в коллективе проще всего. Эту группу надо поделить на тех, у кого амбиции обоснованы и обусловлены такими же яркими способностями, и тех, кто имеет неадекватную самооценку, не соответствующую фактическим способностям. Вторая группа - работники с заниженной самооценкой, которые могут проявить свои таланты, но излишне скромны. Наконец, из всего коллектива (в том числе из проанализированных групп) нужно выделить тех, у кого нет желания что-то менять в своей работе. Кстати,

здесь могут оказаться и способные работники, которые по другим параметрам вполне подходят для включения в категорию перспективных.

Шансы попасть в "школу талантов" есть прежде всего у сотрудников с выраженными амбициями и такими же явными способностями и специалистов, обладающих способностями, но не имеющих амбиций.

Третий шаг - **оценить готовность сотрудника к обучению** и способность воспринимать новые знания. Без таких качеств развития не получится, хотя именно это и предполагается при профессиональном и карьерном продвижении.

Руководителю и HR-специалисту надо выяснить, придерживается ли на практике сотрудник-претендент принципа "Век живи - век учись". Это касается и новичков, только начинающих свою трудовую деятельность. Информационное поле (в том числе знания) сейчас быстро меняется: даже не по техническим специальностям обновление процессов происходит примерно раз в два года. Все то, что человек усваивает при обучении (будь то получение высшего образования или повышение квалификации), через несколько лет во многом устаревает. А потому постоянная работа по наращиванию собственных компетенций - это незаменимое качество для перспективного сотрудника.

Как поможет наставничество?

Наставничество - одна из форм обучения на рабочем месте, акцент в которой делается на практику. В этой системе более опытный и квалифицированный сотрудник передает своему подопечному из числа рядовых сотрудников необходимые знания и навыки.

Благодаря наставничеству сотрудник может **достигнуть необходимого профессионального уровня в сфере уже имеющихся компетенций**. В этом случае специалист, которого растят в коллективе, остается на своем месте, а усовершенствование его навыков способствует более быстрому и эффективному решению стоящих перед ним производственных задач.

Иными словами, речь здесь не идет об освоении новых областей знаний и подготовке к выполнению новых обязанностей. Под руководством наставника человек становится профи в своей сфере. К примеру, включение сотрудника в рабочую группу по проведению научного исследования означает, что он будет набираться именно научного опыта, а не наращивать, скажем, навыки управления командой.

В идеале наставничество не прерывается и обеспечивает постоянное развитие сотрудников. Но руководитель учреждения должен понимать, что знания и навыки наставника не безграничны. Рано или поздно ученик может "перерасти" своего учителя, и тогда наставничество потеряет смысл. Чтобы такого не произошло, надо крайне внимательно относиться к **выбору наставника** - он всегда должен быть "на шаг впереди" подопечного. Именно поэтому быть наставником может далеко не каждый, кто обладает компетенциями, которые нужно передать.

Эту функцию может взять на себя непосредственный начальник перспективного специалиста, его коллега, работник кадровой службы, специально подготовленный сотрудник учреждения. Главное, чтобы этот человек обладал тремя компетенциями:

- 1) владел передаваемыми навыками на экспертном уровне;
- 2) умел находить общий язык с людьми, находящимися на разных ступенях служебной иерархии (обладал коммуникативными навыками);
- 3) умел формулировать и ставить задачи, организовывать и контролировать выполнение работ, анализировать результаты и корректировать процесс обучения (обладал административно-управленческими навыками).

Как вырастить специалиста?

Если перед руководителем стоит задача повысить квалификацию перспективного специалиста, помимо наставничества можно использовать **самостоятельное обучение на практике**. Предоставьте сотруднику возможность потренироваться и закрепить свои навыки в профильной сфере деятельности

либо обучиться чему-то в прикладной сфере (скажем, развить цифровые или "гибкие" навыки <1>). В частности, чтобы вырастить хорошего педагога, можно предложить ему подготовить авторский проект для участия в профессиональном конкурсе. А работнику музея можно дать задание провести лекцию не в помещении для реальных слушателей, а онлайн. Такой способ позволит добиться наращивания у персонала нужных компетенций непосредственно на практике.

<1> Подробнее - в [статье](#) Г.А. Соколовой "Зачем нужны "гибкие" навыки и как их улучшить?", N 5, 2020.

Впрочем, при применении метода, при котором сотрудника "учат" сами обстоятельства или выданное задание, нередко допускаются промахи, основанные на неверной оценке имеющихся навыков сотрудника. Назовем четыре ошибки.

1. Руководитель **принимает низкий уровень подготовки сотрудника за высокий** и строит его обучение так, как будто тот уже имеет большой опыт. То есть обрисовывает задание в общих чертах, предоставляет подчиненному излишнюю свободу и не отслеживает ход выполнения задания, чтобы своевременно отреагировать на отклонение от "курса". Например, директор школы, предложив молодому педагогу разработать проект на конкурс, ставит сотрудника в жесткие условия - либо провалить задание, либо потратить на подготовку проекта массу времени и сил в ущерб другой работе.

2. **Высокий уровень подготовки принимается за низкий**. Соответственно, руководитель детально разъясняет сотруднику последовательность его действий и жестко контролирует всю работу. Эти приемы дадут хороший результат при обучении новичка и неопытного сотрудника (как в предыдущем примере с молодым педагогом), но квалифицированный специалист в такой ситуации испытает недоумение или вовсе потеряет интерес к обучению под началом "чуткого" управленца.

3. Руководитель уверен, что **профессионального уровня сотрудника более чем достаточно** для самостоятельной работы и его не нужно обучать, и специалиста предоставляют самому себе (типичное напутствие руководителя в этом случае - "Вы и сами все знаете"). Хотя именно лучшие работники зачастую больше других стремятся к развитию.

4. Руководитель воспринимает **процесс "выращивания" специалиста как способ решения управленческих проблем**. Обычно такие проблемы связаны с распределением функционала, относящегося к вакантным (либо нужным, но не предусмотренным штатным расписанием) должностям. В учреждении начинаются перемещения сотрудников, при которых одной должности добавляются функции другой. Но из-за неправильного понимания руководителем набора компетенций, необходимого для работы в той или иной должности, возникают "перекося".

К примеру, если директор школы решит наделить завуча функциями маркетолога, это станет ошибкой. Завуч не обладает базовыми навыками в маркетинге и даже при правильной постановке задачи и поддержке директора вряд ли сможет компетентно выполнить работу (если только не пройдет курс по освоению азов этой профессии). А вот если директор поставит цель научить педагогический коллектив самостоятельно обращаться со всей офисной техникой, это будет позитивное изменение, позволяющее снизить нагрузку секретаря. К тому же прикладные навыки многих сотрудников вырастут, что положительно повлияет на их профильную деятельность.

Как видим, чтобы вырастить специалиста, не требуется развивать у него принципиально новые профессиональные компетенции. Здесь надо либо совершенствовать профильные знания и навыки (и тогда подойдет наставничество или самостоятельное обучение на практике), либо наращивать прикладные навыки (владение компьютерными программами, умение общаться онлайн, удаленная работа и пр.).

Как вырастить руководителя?

Бывает, что в учреждении нужно сформировать управленческий кадровый резерв: подготовить сотрудника к должности заместителя директора, начальника отдела или воспитать преемника на должность руководителя. В этом случае потребуются иные методы работы. Они должны быть направлены

совсем не на то, чтобы усилить профильные компетенции специалиста, а на то, чтобы выработать навыки управления. Иными словами, **потребуется передать сотруднику знания в новой для него сфере.**

Как и при "выращивании" перспективных профильных специалистов, управленческий резерв тоже должен пройти все основные стадии подготовки: оценка результатов работы, способностей (в том числе организаторских и коммуникационных), мотивации сотрудников-претендентов, их отбор и обучение. Будущего управленца можно направить на курсы или тренинги для руководителей, а можно лично готовить к новой деятельности, выдавая ему все более сложные задания.

Важно **поставить перед будущим управленцем правильную задачу.** Она должна строиться на сильных сторонах человека (например, поручить управление группой специалистов можно лишь человеку, обладающему организаторскими способностями и коммуникативными навыками) и предполагать развитие других сторон (освоение новых знаний, которые можно применить в профессиональной и личной сфере). Сотрудник должен не только понимать, для чего выполняет задание, но и осознавать, что он получает в процессе работы необходимые знания. Такое понимание может дополнительно повысить мотивацию к развитию и труду.

Отметим, что при обучении будущих управленцев нужно адекватно оценивать их навыки и способности. Ошибки, когда руководитель слишком высоко или, наоборот, слишком низко оценивает уровень подготовки перспективного сотрудника, здесь тоже возможны. Нельзя ограничиваться одной лишь выдачей задания. Нужно поддержать подчиненного в процессе изучения и реализации его новых возможностей, а также дать ему право на ошибку.

* * *

В кадровый резерв могут входить и высококвалифицированные профильные специалисты, которые впоследствии продолжат работать на своих позициях, но будут задавать планку другим, и претенденты на руководящие должности. Чтобы создать такой резерв, нужно не только отобрать перспективных сотрудников, но и обучить их.

Возможно, не все пойдет гладко. Но следует адекватно реагировать на промахи подчиненных. Наказания здесь недопустимы (это сведет на нет мотивацию к развитию), как и перекладывание всей работы на плечи руководителя. Он должен проанализировать вместе с сотрудником возникшие недочеты и определить способы их устранения, а сотрудник - самостоятельно справиться с заданием в рамках предоставленной ему свободы действий.

Г.А. Соколова
Эксперт журнала
"Руководитель автономного учреждения"

Подписано в печать

24.02.2021