

КАРЬЕРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ИЛИ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Матофонова Ю.И.

**научный руководитель кандидат психологических наук Новопашина Л.А.
Сибирский федеральный университет**

На сегодняшний день все больше российских компаний внедряют для своих сотрудников единую систему стандартов – корпоративную модель компетенций. Это означает, что всё поведение сотрудников может быть рассмотрено сквозь призму такой системы. Соответственно, действующая в компании корпоративная модель компетенций является сильным инструментом управления персоналом. Она используется для оценки как сотрудников организации, так и кандидатов, рассматриваемых на вакантные должности.

Модель компетенций тесно связана со стратегией развития компании, разрабатывается с её учётом. Иными словами, корпоративная модель компетенций – портрет сотрудника, благодаря действиям которого возможно достижение стратегических целей.

Разумеется, модель компетенций – это идеальная картинка, которая в реальной жизни едва ли встречается. Так, к примеру, вряд ли все сотрудники могут быть одинаково успешны в решении вопросов, связанных с управлением проектной командой, развитием своих подчинённых на рабочем месте, построением отношений с высококвалифицированными лицами и т.д.

Здесь важно понимать, что после проведения оценки компетенций у каждого сотрудника будет свой неповторимый профиль, отражающий его сильные стороны и зоны развития. Диагностика текущего уровня развития – лишь начальный этап работы.

Если речь идёт о крупной компании, в которой представлены широкие возможности для карьерного роста, то проведение оценки – один из первых и обязательных шагов на этом пути.

После оценочной процедуры сотруднику должна быть предоставлена обратная связь, в результате которой у него появится целостное представление о своих сильных и слабых сторонах. На такой консультационной сессии основная задача эксперта, проводившего оценку и сделавшего заключение об уровне развития той или иной компетенции сотрудника – достичь принятия сотрудником поставленной оценки.

Если сотрудник не узнает в полученном оценочном профиле себя, дальнейшая работа, направленная на развитие, будет невозможна. Таким образом, консультирование заключается в последовательном раскрытии для клиента, в первую очередь, оценочной шкалы, а далее – каждой из поставленных ему оценок.

Практикуемыми организационными консультантами уже разработан ряд приёмов, позволяющих успешно раскрыть суть оценки клиенту, что позволяет клиенту принять оценку и обнаружить те компетенции, которые требуют развития для эффективной работы в текущей или планируемой должности.

Однако самая интересная, с точки зрения консультирования, работа начинается, когда необходимым условием для карьерного развития становится составление плана развития своих компетенций и его реализация.

Как показывает практика работы с планами развития, и сотрудники, и руководители подходят к задаче разработки плана развития лишь формально.

Несмотря на то, что в ходе консультационной сессии сотрудниками принимаются результаты оценки, основные затруднения, как правило, возникают при планировании развивающих действий.

Так, более 60% сотрудников крупной российской финансовой компании после участия в оценочном мероприятии при последующей разработке плана развития обращаются за помощью к консультантам.

Сложность работы консультанта на данном этапе состоит в том, чтобы обнаружить с клиентом ту компетенцию, потребность в развитии которой у него есть. При наличии нескольких желаемых компетенций помочь расставить приоритеты, и выбрать ту из них, развитие которой необходимо сотруднику в первую очередь для повышения эффективности трудовой деятельности.

Если эта работа проведена успешно, то последующие консультационные сессии сводятся к разработке развивающих действий, в которых клиент действительно сможет достичь цели по развитию компетенции.

В случае, если истинная потребность в развитии не была выявлена в процессе консультирования, то впоследствии увеличивается риск возникновения конфликтов (как внутриличностных, так и межличностных), поскольку сотрудник оказывается во множестве ситуаций, где его ожидания вступают в противоречие с требованиями к нему его руководства и коллег.

Данные ситуации являются конфликтогенными, поскольку противоречие для участников может быть не явлено, а их действия (проявления существующего противоречия) могут восприниматься как конфликтные.

В связи с этим, консультационной сессии, на которой клиент определяет истинную потребность в развитии компетенции, на практике отводится вдвое больше времени, чем на последующих сессиях по разработке плана развивающих действий.

Помимо проработки фокуса развития вторым ключевым фактором успешного карьерного консультирования является проведение трёхсторонней встречи клиента, его непосредственного, либо потенциального руководителя и консультанта.

Поскольку зачастую у руководителя формируется своё видение потенциала сотрудника, он вносит коррективы в план развития своего подчинённого. Это может быть произведено в директивной форме, и тогда предшествующая работа клиента с консультантом теряет актуальность.

Поэтому на трёхсторонней встрече консультант помогает клиенту и его руководителю договориться о цели, фокусе развития и о критериях достижения этой цели. В случае, если на предстоящем этапе консультирования клиенту удалось обнаружить для себя действительную потребность в развитии какой-либо компетенции, то трёхсторонняя встреча завершается достижением договорённостей клиента и руководителя в отношении дальнейших действий клиента для развития определённой им компетенции.

Такой результат встречи позволяет сделать заключение о корректной работе консультанта. В практике такой итог приводит к успешной реализации клиентом плана развития и повышению уровня фокусной компетенции.